

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

EVERILINE DE SOUZA BISPO

**COOPERAÇÃO, COMPETIÇÃO E COOPETIÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE  
LOJISTAS DE UM AGLOMERADO DE VAREJO EM ARACAJU-SE**

São Cristóvão

2019

EVERILINE DE SOUZA BISPO

**COOPERAÇÃO, COMPETIÇÃO E COOPETIÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE  
LOJISTAS DE UM AGLOMERADO DE VAREJO EM ARACAJU (SE)**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à  
Universidade Federal de Sergipe, como parte das  
exigências para a obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientador (a): Professora Dra. Rosângela  
Sarmiento Silva

São Cristóvão

2019

EVERILINE DE SOUZA BISPO

**COOPERAÇÃO, COMPETIÇÃO E COOPETIÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE  
LOJISTAS DE UM AGLOMERADO DE VAREJO EM ARACAJU (SE)**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Federal de Sergipe, como parte  
das exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

TCC aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª. Dra. Rosângela Sarmento Silva  
Universidade Federal de Sergipe - UFS  
(Orientadora)

---

Profª. Ma. Nicole Cavalcanti Silva  
Universidade Federal de Sergipe - UFS

---

Profª. Dra. Thaís Ettinger Oliveira  
Universidade Federal de Sergipe - UFS

*Dedico este trabalho à minha mãe Eliene e ao meu  
irmão Ericson, que foram o alicerce dessa  
conquista.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sua bondade.

À minha família, por sempre me apoiar em minha jornada. Devo tudo a vocês.

Ao meu amor e o melhor amigo que alguém pode ter, meu namorado Mateus, por estar comigo em todas as situações e nunca me deixar desanimar.

Um agradecimento especial aos meus queridos chefes Elísio e Nelma que foram uma luz para mim nesses dois anos de estágio, me apoiando incontáveis vezes durante esse período. Sempre estarão em minhas lembranças e em meu coração.

Agradeço à Professora Dra. Rosângela Sarmiento Silva, por aceitar prontamente ser minha orientadora e por sempre levar tanto ânimo a nós alunos em suas aulas às 7h da manhã (tarefa bastante difícil).

Um agradecimento repleto de carinho às integrantes da minha banca, a Prof<sup>ª</sup>. Dra. Thaís Ettinger e a Prof<sup>ª</sup>. Ma. Nicole Cavalcanti que tornaram esse momento mais que especial e inesquecível.

Agradeço toda a equipe do Departamento de Administração, Isabella, Rivaldo e o Coordenador Marcos Zambanini por sempre atenderem a qualquer demanda ou dúvida da maneira mais eficaz e incrível possível. Vocês formam o melhor departamento da Universidade Federal de Sergipe, com certeza.

Sem mais, de uma forma geral agradeço a todos que fizeram parte da minha vida e que me levaram a esse momento, que concretiza mais uma de tantas etapas de minha vida.

## RESUMO

O advento da globalização, a velocidade nos avanços tecnológicos e a facilidade nas trocas de informações tornou o capitalismo dinâmico e instável, exigindo das empresas novas formas de se manterem competitivas buscando sempre novas vantagens de mercado. Essas mudanças ocasionaram alterações inclusive nas relações interfirmas. Considerando esses aspectos, realizou-se esse estudo visando a compreensão e percepção dos paradigmas da cooperação, competição e coopetição existente nas relações interorganizacionais, sendo que o objetivo dessa pesquisa foi identificar os fatores formadores da cooperação/colaboração, competição e coopetição existente entre lojistas alimentícios do Mercado Municipal Maria Virgínia Leite Franco, considerado um *cluster* planejado na cidade de Aracaju - SE. Para isso, foi desenvolvido um estudo descritivo de natureza quantitativa por meio da Análise Fatorial Exploratória - AFE com base na pesquisa de Silva (2016). O instrumento foi aplicado a 120 lojista pertencentes ao *cluster*. Como resultado, no construto cooperação/colaboração foi identificado dois fatores: Ações Conjuntas (AC) e Troca de Informações (TI). Quanto ao construto competição, foi identificado três fatores: Concorrência (CONC), Comportamento Oportunista (CO) e Competitividade do Aglomerado (CA). Por fim, no construto coopetição identificou-se quatro fatores, tais como: Localização (LOC), Desenvolvimento da empresa (DE), Colaboração (COL) e Relacionamentos Interorganizacionais (RIOS). Foi possível concluir que, os desfechos desse estudo trazem considerações importantes a serem estudadas nas aglomerações de varejos planejadas no que se refere tanto à teoria, quanto em termos práticos. Assim, os resultados são subsídios para a ascensão das pesquisas acerca da cooperação, competição e coopetição, em relação aos novos formatos organizacionais, neste caso os *clusters* varejistas planejados.

**Palavras-chave:** Aglomerados varejistas. *Clusters*. Coopetição.

## **ABSTRACT**

The advent of globalization, the speed of technological advances and the ease of information exchange made capitalism dynamic and unstable, requiring companies new ways to remain competitive, always seeking new market advantages. These changes also led to changes in inter-firm relationships. Considering these aspects, this study was conducted to understand the paradigms of cooperation, competition and coopetition existing in interorganizational relations, and the objective of this research was to identify the factors that form cooperation/collaboration, competition and coopetition among food retailers of the Maria Virgínia Leite Franco Municipal Market, considered a planned cluster in the city of Aracaju - SE. For this, a descriptive study of quantitative nature was developed through Exploratory Factor Analysis - AFE based on the research by Silva (2016). The instrument was applied to 120 tenants belonging to the cluster. As a result, the cooperation/collaboration construct identified two factors: Joint Actions (AC) and Information Exchange (TI). Concerning the competition construct, three factors were identified: Competition (CONC), Opportunistic Behavior (CO) and Cluster Competitiveness (CA). Finally, the coopetition construct identified four factors, such as: Location (LOC), Company Development (DE), Collaboration (COL) and Interorganizational Relations (RIOS). It was possible to conclude that, the outcomes of this study bring important considerations to be studied in the planned retail agglomerations regarding both theory and practice. Thus, the results are subsidies for the rise of research on cooperation, competition and coopetition, in relation to the new organizational formats, in this case the planned retail clusters.

**Keywords:** Retail clusters. Clusters. Coopetition.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – As cinco forças competitivas que estipulam a concorrência na indústria.....	28
Figura 2 – Matriz CPC .....	37
Figura 3 – Modelo teórico da pesquisa.....	51



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fundamentos de análise de competitividade de <i>clusters</i> de negócios.....	24
Quadro 2 – Como alianças estratégicas podem criar valor econômico.....	33
Quadro 3 – Indicadores do perfil dos respondentes .....	48
Quadro 4 – Indicadores do instrumento de pesquisa.....	48
Quadro 5 – Perfil das empresas .....	52
Quadro 6 – Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória.....	56
Quadro 7 – Variáveis para análise do Construto Cooperação/Colaboração.....	57
Quadro 8 – Variáveis para análise do Construto Competição.....	65
Quadro 9 – Variáveis para análise do Construto Coopetição.....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo dos entrevistados .....	52
Tabela 2 – Gênero dos entrevistados .....	53
Tabela 3 – Escolaridade dos entrevistados .....	53
Tabela 4 – Produtos que vende na loja .....	54
Tabela 5 – Tempo de existência da loja .....	54
Tabela 6 – Teste KMO .....	57
Tabela 7 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Cooperação/Colaboração .....	58
Tabela 8 – Comunalidade do Construto Cooperação/Colaboração .....	59
Tabela 9 – Variância Total Explicada do Construto Cooperação/Colaboração .....	59
Tabela 10 – Método de rotação Varimax do Construto Cooperação/Colaboração .....	60
Tabela 11 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Cooperação/Colaboração .....	61
Tabela 12 – Comunalidade do Construto Cooperação/Colaboração .....	61
Tabela 13 – Variância Total Explicada do Construto Cooperação/Colaboração .....	62
Tabela 14 – Método de rotação Varimax do Construto Cooperação/Colaboração .....	62
Tabela 15 – Terminologia dos fatores do Construto Cooperação/Colaboração .....	63
Tabela 16 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Competição .....	66
Tabela 17 – Comunalidade do Construto Competição .....	67
Tabela 18 – Variância Total Explicada do Construto Competição .....	67
Tabela 19 – Método de rotação Varimax do Construto Competição .....	68
Tabela 20 – Comunalidade do Construto Competição .....	69
Tabela 21 – Variância Total Explicada do Construto Competição .....	69
Tabela 22 – Método de rotação Varimax do Construto Competição .....	70
Tabela 23 – Comunalidade do Construto Competição .....	71
Tabela 24 – Variância Total Explicada do Construto Competição .....	71
Tabela 25 – Método de rotação Varimax do Construto Competição .....	72
Tabela 26 – Comunalidade do Construto Competição .....	73
Tabela 27 – Variância Total Explicada do Construto Competição .....	73
Tabela 28 – Método de rotação Varimax do Construto Competição .....	74
Tabela 29 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Competição .....	75
Tabela 30 – Comunalidade do Construto Competição .....	75
Tabela 31 – Variância Total Explicada do Construto Competição .....	75
Tabela 32 – Método de rotação Varimax do Construto Competição .....	76

Tabela 33 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Competição .....	76
Tabela 34 – Comunalidade do Construto Competição .....	77
Tabela 35 – Variância Total Explicada do Construto Competição .....	77
Tabela 36 – Método de rotação Varimax do Construto Competição .....	78
Tabela 37 – Terminologia dos fatores do Construto Competição .....	79
Tabela 38 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Coopetição .....	84
Tabela 39 – Comunalidade do Construto Coopetição .....	85
Tabela 40 – Variância Total Explicada do Construto Coopetição .....	85
Tabela 41 – Método de rotação Varimax do Construto Coopetição.....	86
Tabela 42 – Terminologia dos fatores do Construto Coopetição .....	87

## **LISTA DE SIGLAS**

AF	Análise Fatorial
AFE	Análise Fatorial Exploratória
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
KMO	Kaiser Meyer Olkin
MSA	Measure of Sampling Adequacy
PMA	Prefeitura Municipal de Aracaju
SPSS	Statistic Package for Social Science
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>18</b>
 <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	 <b>19</b>
<b>2.1 <i>Clusters</i> e Aglomerações Varejistas .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 A Teoria Competitiva, Estratégia e Posicionamento de Mercado .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 A Teoria Cooperativa.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 A Teoria dos Jogos.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5 A Teoria Coopetitiva .....</b>	<b>41</b>
 <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	 <b>45</b>
<b>3.1 Método .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Objeto de Estudo e Elemento de Análise.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 Amostra, Universo e Sujeitos da Pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 Coleta de Dados Primários e Secundários.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5 Instrumento de Pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.6 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados.....</b>	<b>50</b>
<b>3.6 Modelo Teórico Empírico .....</b>	<b>51</b>
 <b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	 <b>52</b>
<b>4.1 Caracterização da Amostra .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3 Análise das Premissas da Análise Fatorial Exploratória (AFE) .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4 Análise Fatorial Exploratória do Construto Cooperação/Colaboração.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4.1 Considerações Teóricas Relativas ao Construto Cooperação/Colaboração ...</b>	<b>63</b>
<b>4.5 Análise Fatorial Exploratória do Construto Competição.....</b>	<b>65</b>
<b>4.5.1 Considerações Teóricas Relativas ao Construto Competição .....</b>	<b>80</b>
<b>4.6 Análise Fatorial Exploratória do Construto Coopetição .....</b>	<b>81</b>
<b>4.6.1 Considerações Teóricas Relativas ao Construto Coopetição.....</b>	<b>88</b>

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO A – Instrumento de Pesquisa.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante boa parte do século XX os principais alicerces do capitalismo gerencial foram a estabilidade, imutabilidade e o equilíbrio. As empresas conseguiam se impor e manter suas vantagens competitivas por longos períodos. Não apenas a hierarquia interna, como também os processos de produção eram desenhados visando sempre à estabilidade (BEST, 1990 *apud* BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No entanto, as mudanças socioeconômicas ocorridas a partir dos anos 1970, com destaque para o período pós 1990, compeliram a uma revisão das concepções relacionadas ao predomínio do capitalismo gerencial. Essas mudanças alteraram o capitalismo, que agora possuía mercados globalizados, velocidade nos avanços tecnológicos e facilidade na troca de informações. As empresas passaram a lidar com um capitalismo dinâmico, instável, cheio de riscos e incertezas e hipercompetitivo, buscando vantagens que as mantenha sempre à frente dos concorrentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Essas mudanças no ambiente concorrencial ocasionaram alterações também nas relações interfirmas, que se viram obrigadas a se ajustar ao novo contexto. Esse novo contexto faz surgir também um novo paradigma, o paradigma da cooperação. Na cooperação o mundo dos negócios é formado por uma rede interfirmas de relacionamentos desenvolvidos e impulsionados por meio da colaboração estratégica. Ela se baseia na ideia que as empresas podem aprimorar seu desempenho agregando recursos complementares, habilidades e capacidades, buscando explorar benefícios mútuos, onde as relações interorganizacionais possuem uma estrutura de jogo de soma positiva no estilo ganha-ganha (PADULA; DAGNINO, 2007).

Com as mudanças internas nas organizações decorrente das novas parcerias cooperativas, surge outro paradigma, o da cooptição, que seria uma visão mais completa do paradigma da competição e da cooperação, visto que, as interdependências entre as empresas, podem gerar, de fato, interesses convergentes e divergentes simultaneamente, ou seja, ainda que haja cooperação nas relações interfirmas, também haverá necessidade de alguns elementos competitivos (PADULA; DAGNINO, 2007).

Tendo conhecimento desses três paradigmas, é possível compreender a importância e associação dos mesmos em relação ao estudo de *clusters*, também conhecidos como arranjos produtivos locais ou aglomerações comerciais. Que nessa pesquisa referem-se à concentração geográfica de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Nesse contexto, os *clusters* vêm ganhando destaque dentre os pesquisadores desde a publicação do livro “A Vantagem Competitiva das Nações”, de Porter (1989). A constatação da relevância social e econômica dos *clusters* é um dos impulsionadores para o aumento do número de estudos e pesquisas que tencionam obter melhor compreensão do dinamismo e processos produtivos dos mesmos. Conforme Porter (1989), a vantagem competitiva oriunda dos aglomerados, quando comparado com empresas isoladas, ou seja, fora do *cluster*, provém justamente da localização dos integrantes dos mesmos.

Entretanto, mesmo com o aumento dos estudos sobre *clusters*, esses em maior parte estão voltados para a ótica manufatureira. Contudo, as aglomerações varejistas também vêm despertando o interesse dos pesquisadores que já observaram as vantagens competitivas presentes nesse tipo de formato, que se manifestam como uma possibilidade estratégica para as organizações encararem cenários de mercado agressivos (TELLES *et al.*, 2013). Horton (1968 *apud* TELLES *et al.*, 2013) especifica que no varejo a existência de lojas diversas ofertando os mesmos produtos e serviços demonstram elevar o volume de vendas e com isso, a possibilidade de atração de cada empresa integrante do aglomerado varejista.

Assim, o Mercado Municipal Maria Virgínia Leite Franco, situado no centro da cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe – SE no Brasil, constitui um desses aglomerados varejistas voltado para a comercialização de produtos alimentícios, sendo esse um aglomerado planejado e o *locus* escolhido para a realização desta pesquisa.

O termo planejado utilizado nesta pesquisa está baseado nos estudos de Silva (2016), que adotou essa nomenclatura a partir dos trabalhos de autores como: Teller (2008); Teller; Reutterer; Schnedlitz (2008); Teller; Elms (2010) que realizaram suas pesquisas em aglomerados varejistas planejados e não planejados na cidade de Viena na Áustria, onde explanaram que as aglomerações planejadas atendem o interesse de quem a organiza e habitualmente se fixam em locais de fácil acesso e com estacionamento. Exatamente como no caso do Mercado Municipal objeto de estudo da presente pesquisa.

Ante ao exposto, tomando como referência o tema e o *locus* estudado, o presente estudo tenciona responder ao seguinte problema de pesquisa:



### **1.1 Problema de Pesquisa**

Quais são os fatores formadores da cooperação/colaboração, competição e coopetição existente entre lojistas alimentícios de um *cluster* varejista planejado?

Complementando este cenário, tem-se como objetivo geral e específicos de estudo:

### **1.2 Objetivo Geral**

Identificar os fatores formadores da cooperação/colaboração, competição e coopetição existente entre lojistas alimentícios de um *cluster* varejista planejado em Aracaju, Sergipe.

### **1.3 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar o perfil dos empresários;
- b) Identificar fatores formadores do construto cooperação/colaboração;
- c) Identificar fatores formadores do construto competição;
- d) Identificar fatores formadores do construto coopetição.

#### 1.4 Justificativa

O comércio é considerado uma das práticas econômicas mais antigas do globo, sendo fundamental na estruturação econômica da sociedade, pois através dele se realiza a distribuição de bens e produtos, assim como a prestação de serviços (SOUZA, 2013).

Nas cidades o comércio varejista tem passado por mudanças, uma dessas mudanças é decorrente do novo perfil do consumidor, que agora busca conforto, segurança, lazer e as compras unificados em uma mesma localização comercial, conseguindo assim economia de dinheiro e tempo. Esse novo perfil vem abrindo espaço para grandes centros urbanos de consumo, como por exemplo, os *shoppings centers* (CAMPOS *et al.*, 2018), classificado por Silva (2016) como aglomerado varejista planejado.

Mesmo com a grande quantidade de pesquisas relativas a *clusters* nas empresas manufatureiras e do destaque das concentrações geográficas dos distritos industriais, poucos estudos têm focado na concentração geográfica de varejo, principalmente em cidades de pequeno porte, como no caso de Aracaju - SE. Assim, o que justifica esta pesquisa é compreender a intensa concorrência observada nessas configurações e identificar o que faz os estabelecimentos de aglomerados comerciais varejistas planejados colaborarem e competirem simultaneamente (SILVA, 2016).

Com isso, espera-se que esta pesquisa possibilite uma contribuição significativa para o crescimento do entendimento e debate dos fundamentos teóricos que alicerçam e potencializam a competitividade nos aglomerados e proporcione informações relevantes do ponto de vista dos aglomerados varejistas, incentivando assim, futuros estudos e aprofundamentos sobre a temática (SILVA, 2016).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo reúne a revisão da literatura referente ao tema pesquisado, abordando os principais conteúdos que serviram de base para a composição deste estudo.

### 2.1 *Clusters* e Aglomerações Varejistas

A terminologia *Cluster* surge inicialmente com Michael Porter (1989), ressurgindo em seu artigo “*Cluster and the new economics of competition*”, onde a descreve como “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um mercado específico” (PORTER, 1998, p. 78). No entanto, foi com Marshall e seus estudos acerca da indústria inglesa do final do século XIX que se manifestaram as primeiras teorias relacionadas com aglomerações, referenciando-se sobre o tema na obra “Princípios de Economia”, onde definia as aglomerações industriais como “indústrias concentradas em certas localidades” (MARSHALL, 1996, p. 318).

As diferenças para Porter (1998) e Marshall (1996) não se limitam à terminologia. Para Marshall (1996), as indústrias inicialmente buscavam recursos como condições físicas, mão de obra especializada, natureza do clima e do solo, a presença de minas e pedreiras ou um fácil acesso por terra ou por mar, fatores os quais ele denominava de externalidades positivas, que são os efeitos positivados dos atores econômicos que afetam outros atores sem que se possa impedi-los ou que se tenha que pagar a eles. O autor também ressalta o compartilhamento de processos produtivos, de invenções e o surgimento de atividades subsidiárias nos arredores da localidade com fornecimento de instrumentos e matéria-prima para a indústria central.

Para Porter, (1989, 2009) os benefícios dos *clusters* vão além da economia em escala, em custos de insumos, ou algum tipo de vantagem em recursos de determinada região, visão defendida por Marshall (1996). Porter (1989) prega que o advento da globalização eliminou os argumentos tradicionais que substanciavam os aglomerados, como a limitação das fontes de abastecimento e mercados compradores, ele entende que os *clusters* devem envolver não só custos como também diferenciação, melhoria contínua e inovação e que devem abranger um mercado globalizado de fatores de produção e produtos, além de valorizar a velocidade de aprendizado e o uso da informação dentro do próprio *cluster*.

Além desse novo prisma percebido por Porter, outra perspectiva começou a surgir e incrementar a teoria dos *clusters*. Nessa nova perspectiva, autores como Nalebuff e Brandenburger (1996) perceberam que além da competição, há também vantagens advindas das relações colaborativas entre organizações. Dentre essas vantagens é possível citar parcerias para

desenvolvimento de tecnologias, partilha de maquinário, bem como boas práticas colaborativas entre parceiros, ao exemplo, de auxílio em situações emergenciais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Diversos outros autores introduzem seus entendimentos do que vem a ser um *cluster*. Entre eles, Zaccarelli *et al.* (2008), que inclusive apresentam uma visão menos manufatureira e mais comercial e caracterizam as aglomerações “como agrupamento de negócios diferentes [...], à medida que agrupamento de empresas de um mesmo negócio não delimita com a necessária precisão o conceito de *cluster* de negócios” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 65). Para eles, um *cluster* não é formado por empresas e sim por negócios, pois uma mesma empresa pode possuir diferentes negócios.

De fato não há uma concordância na conceituação acerca dos *clusters* entre os autores, mas na visão de Perry (2005, p. 12 *apud* SIQUEIRA; GERTH; BOAVENTURA, 2011, p. 200), além de “concentrações geográficas”, *clusters* seriam um “agrupamento geográfico industrial distinto que possui a capacidade de obter vantagem sobre agrupamentos alternativos de atividade econômica”, ele também acredita que “os negócios competem entre si por participação de mercado, empregados e recursos, até mesmo mais vigorosamente do que aqueles que estão fora do *cluster*, ademais, ao mesmo tempo os negócios dependem uns dos outros”.

Outra compreensão de *cluster* se dá através da caracterização dos aglomerados italianos de vestuário, calçados, móveis e têxtil, localizados na Terceira Itália (BECATTINI, 1999 *apud* BALESTRIN; VERSHOORE, 2008), uma zona formada de pequenas empresas localizadas proximamente umas das outras. No aglomerado, as empresas focam na produção de bens característicos, sendo que a manutenção de relações formais e informais permitiu a elevação da eficiência individual e coletiva, possibilitando economias de escopo e escala (PIKE; SENGENDERGER, 1999 *apud* BALESTRIN; VERSHOORE, 2008).

Além da terceira Itália, atualmente em Hollywood, bairro de Los Angeles (EUA), se encontra o mais destacado centro de produção de cinema do mundo, assim como o Vale do Silício, um conglomerado da indústria de informática também situado nos Estados Unidos (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Originalmente imaginava-se que empresas isoladas se destacavam por se manterem longe da concorrência, e por esse motivo não disputarem mercado e nem receita (TELLES, 2008). No entanto, observou-se que os aglomerados expandem as capacidades competitivas de quem os compõem, “tornando-os mais aptos a vencer seus concorrentes no confronto pela

preferência dos compradores” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 70). Para Zaccarelli *et al.* (2008, p. 69), a formação de uma aglomeração ocorre:

O mais comum é um agrupamento de negócios se construir a partir de uma empresa bem-sucedida, que serve de referência para a instalação de outros negócios, aproveitando a presença de um polo atrator. Estas últimas compreendem que clientes da primeira, disponíveis devido ao local, pela relação e semelhança de oferta, possuem potencialmente necessidades que podem ser atendidas por seus produtos e, portanto, tenderão a considerar sua oferta, comparando ou compondo sua compra. Da mesma forma, o acesso a esse mercado não envolve custos adicionais ou, no máximo, demandarão compartilhamento entre ofertantes. Adicionalmente fornecedores aufeririam economias em função de escala, refletindo em redução de preços e diminuição de custos [...] O agrupamento inicial que, germinando, constitui um cluster de fato, evolui, desenvolvendo transformações que progressivamente o tornarão mais diferenciado das empresas isoladas, externas ao agrupamento, assumindo cada vez mais características de um sistema competitivo (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 69).

Quanto a *clusters* serem considerados sistemas, uma forma simples de percepção “seria identificar interações existentes entre suas partes constituintes e na sequência, verificar que essas interações compõem uma existência individual diferente das partes isoladas”, ou seja, “em um sistema, o todo é diferente da soma das partes”, bem como “se constituem em sistemas evolutivos, sem diferenciação marcante entre suas fases” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 18 - 21).

Em outras palavras, é difícil a percepção entre as etapas de evolução de um agrupamento de empresas quando ocorreram mudanças em seu meio que caracterizam todo seu processo de desenvolvimento. Com isso não se percebe o instante em que se torna uma supraempresa, que nada mais é que um conjunto de empresas relacionadas que compõem um sistema ganhando características próprias diferentes das que teriam caso fossem consideradas de forma independente. “Um *cluster* de negócios, como uma entidade supraempresarial, não é apenas a soma das partes, mas sim um novo organismo que se forma a partir dessa junção” (AGUIAR *et al.*, 2017, p. 124).

Sabendo tratar-se de um sistema supraempresarial, é necessário então esclarecer que a formação de um *cluster* se dá por auto-organização, quer dizer que, não há um prévio planejamento e estruturação. A auto-organização é composta em um movimento típico relacionado à origem e ao desenvolvimento desses entes, onde se atribui a um processo natural de composição sistêmica de sistemas, originando assim, um sistema superior (TELLES, 2008).

No entanto, ainda que originariamente sua formação se dê por auto-organização, em determinado nível de desenvolvimento um *cluster* pode vir a superar essa característica,

passando a apresentar um perfil de governança. Para Zaccarelli *et al.*, (2008, p. 50) uma “competitividade gerenciada”.

A noção de governança pela ótica corporativa é conceituada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2009, p. 19).

Entretanto, do ponto de vista de um *cluster*, a governança diz-se supraempresarial e possui características distintas dessa definição, pois um *cluster* não pode ser gerenciado de fato, ele possui uma governança abstrata, sendo comandado sem os tradicionais mecanismos de gerenciamento, haja vista que não possuem “proprietários ou acionistas, estrutura hierárquica ou alguma estrutura de controle para apuração de receitas, despesas, lucros, etc.” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 207). Nesse tipo de gestão, o foco não é voltado para uma única organização e sim para o conjunto de organizações que juntas constituem um sistema voltado para a competitividade, onde elas não devem sentir que estão sendo gerenciadas, não podendo haver um comando baseado em uma autoridade formal, mas ainda assim devendo existir um comando (TELLES, 2008; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008) relatam alguns procedimentos que podem ser utilizados para obter o equilíbrio entre realizar a governança e ao mesmo tempo não tornar essa governança perceptível. Esses procedimentos se traduzem em: prevalência de acordos ao invés de contratos, com preponderância dos acordos verbais respondendo a todas as partes envolvidas; aconselhamento e divulgação de ideias para uma boa administração, sem imposições; zelo pelo bem geral do agrupamento, suas operações, nível de eficiência e manutenção das relações entre os membros do aglomerado; intervenção no incentivo e construção de soluções, inovações e desenvolvimento de processos e produtos via intermediários, como “patrocínio velado”.

Em se tratando da correlação entre auto-organização e governança, pode-se pressupor que a governança é o elemento que conclui a origem e posterior desenvolvimento de um *cluster*. No entanto, isso não é absoluto. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), ambas possuem relevância distintas, havendo casos em que a auto-organização terá maior importância e outros em que a governança se destacará. No geral, quando a auto-organização se torna insuficiente para a realização das práticas e alcance das metas de eficácia, eficiência e competitividade de um *cluster*, é necessária a intervenção da governança (TELLES, 2008).

Ambas as classificações, tanto auto-organização quanto governança, integram o modelo de análise de competitividade dentro de *clusters* de negócios desenvolvido por

Zaccarelli *et al.* (2008), que tentam esclarecer determinadas características referentes aos *clusters*, sendo essas classificações elencadas e caracterizadas em 11 fundamentos, desses, 9 caracterizam a formação de um *cluster* somente por auto-organização, ou seja, caso atinja todos os 9 fundamentos o *cluster* já pode ser considerado completo. Quando o *cluster* atinge os últimos fundamentos, 10 e 11, ele alcança a condição de governança, podendo passar “a existir antes dos aspectos da autoevolução estarem completos” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 59). Esses atributos se encontram no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1** – Fundamentos de análise de competitividade de *clusters* de negócios.

<b>1º Grupo – Auto-organização</b>	
<b>Fundamentos</b>	<b>Efeitos na competitividade</b>
<b>1 - CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA</b>	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
<b>2 – ABRANGÊNCIA DE NEGÓCIOS</b>	Custo de busca e acesso menores para clientes; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
<b>3 – ESPECIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS</b>	Especialização de negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
<b>4 - EQUILÍBRIO</b>	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
<b>5 - COMPLEMENTARIDADE</b>	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
<b>6 - COOPERAÇÃO</b>	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
<b>7 - SUBSTITUIÇÃO</b>	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
<b>8 - UNIFORMIDADE</b>	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
<b>9 - CULTURA</b>	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao <i>status</i> atribuído relacionado ao trabalho.
<b>2º Grupo – Inviável por auto-organização; demanda governança</b>	
<b>10 - CARÁTER EVOLUCIONÁRIO</b>	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, ampliação de mercado etc.).
<b>11 - ESTRATÉGIA DE RESULTADO</b>	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do <i>cluster</i> em termos de lucro agregado.

**Fonte:** Adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008, p. 215-216).



A partir desse modelo é possível analisar o grau de competitividade do *cluster* em relação às empresas isoladas e *clusters* concorrentes. “Esse modelo, [...] tem se mostrado capaz e adequado ao mapeamento das variáveis de contexto, construção de diagnósticos e desenho de prescrições de *clusters* de negócios” (ZACCARELLI, 2008, p. 73).

Autores como Teller (2008), Porter (1989, 2009), Zaccarelli *et al.*, (2008), dentre outros, ao longo do tempo chegaram à conclusões do lado positivo das aglomerações e buscaram demonstrar determinada lógica, estratégia e nível de competitividade nesses agrupamentos, tanto do ponto de vista das empresas vinculadas aos *clusters* quanto dos consumidores atraídos por essa formação.

Há também estudos de autores, ao exemplo Zaccarelli *et al.* (2008), Teller (2008) e Aguiar *et al.* (2017), que vêm focando em uma tipologia de *cluster* denominada de operações varejistas, também nomeado como *cluster* comercial.

Segundo Parente (2000 *apud* TELLES *et al.*, 2013) em áreas metropolitanas, frequentemente, é possível perceber locais evidenciados por uma maior densidade de estabelecimentos comercializando uma mesma espécie de produto ou serviço.

Na conceituação de Teller (2008), aglomerados varejistas evoluídos, são encontrados nos distritos comerciais centrais, centros das cidades ou nas ruas principais, sendo que a propriedade dos imóveis é fragmentada e a cooperação dentre os locatários para administrar e comercializar é voluntária, ou seja, trata-se de *clusters* não planejados.

Nos casos de aglomerações varejistas, diferentemente do que ocorre nas aglomerações industriais, elas podem até mesmo ser projetadas, construídas e gerenciadas como um elemento integrado seguindo a conveniência e estratégia pertinentes, a saber: localização, competitividade a longo prazo, considerações de tendências, mercado consumidor, dentre outras vantagens (GILBERT, 2003; TELLER, 2008).

Em seu estudo realizado sobre mercados urbanos varejistas europeus, Teller (2008) identificou o nível de competição entre comércios de rua (aglomerações não planejadas) e *shoppings centers* (aglomerações planejadas), constatando que essa competição decorre por ambas as aglomerações oferecerem variadas mercadorias e atraírem o mesmo grupo de clientes.

*Clusters* comerciais se colocam como alternativa estratégica para as organizações encararem cenários hostis de mercado (TELLES *et al.*, 2013). Ademais, mercados que apresentam ampla oferta de serviços e produtos, ao exemplo, “confeccões, bares e calçados, necessitam se diferenciar para adquirir competitividade, concentrar-se geograficamente pode

ser uma variável importante para a competitividade” (AGUIAR; PEREIRA; DONAIRE, 2014, p. 3).

## **2.2 A Teoria Competitiva, Estratégia e Posicionamento de Mercado**

Nas últimas décadas a competição se acentuou drasticamente, aspectos como o advento da tecnologia e suas incessantes mudanças, a relevância do conhecimento e o uso da informação como meio de obter vantagens no mercado são alguns dos responsáveis. Ademais a globalização, que possibilitou a abertura do comércio e a utilização de estratégias globais viabilizando a busca por materiais e componentes de baixo custo, além de alocar operações por todo o globo. As formas convencionais de obter vantagens de mercado, como economias de escala e vultosas verbas publicitárias dão lugar às estratégias competitivas onde os novos líderes valorizam a flexibilidade, agilidade, inovação, integração e habilidades para lidar com as constantes mudanças (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; PORTER, 2009, 1989).

Schumpeter (1961, 1997), desde o início do século XX cita a concorrência como forma de competição, alertando para o fato que a concorrência deixa de ser apenas na esfera dos preços, abrangendo também a qualidade e o esforço de venda. O autor ainda insere a importância dos avanços tecnológicos, com destaque para as inovações e suas novas técnicas, novos produtos, novas origens de suprimentos, novas formas de organização, que servem como estímulo ao progresso econômico, o qual designa de desenvolvimento.

Já Kirzner (2012), estabelece que a competitividade se dá quando há oferta de oportunidades mais atrativas que a dos concorrentes e então cada concorrente busca se antecipar ao outro e assim oferecer oportunidades ainda mais interessantes, gerando dessa maneira um ciclo competitivo.

O termo competição também pode ser visto como comportamento competitivo, onde ocorre como uma reunião de ações e reações competitivas que as empresas utilizam para criar ou defender suas vantagens de mercado, melhorando sua colocação no mesmo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Assim como, Schumpeter em sua época, comumente relaciona-se competição à concorrência, no entanto, esse conceito vai muito além, pois autores como Porter (2009), por exemplo, o associa também com criação de valor, definindo este como a capacidade de atender ou de suplantando as necessidades dos consumidores, de maneira eficiente.

O autor entende inclusive que além da concorrência, existem outras forças competitivas que formam a competição pelo lucro, são elas: clientes, fornecedores, entrantes

potenciais e produtos substitutos. Para ele “a rivalidade ampliada que resulta dessas cinco forças definem a estrutura setorial e moldam a natureza das interações competitivas dentro da indústria” (PORTER, 2009, p.4).

Na ameaça de novos entrantes no mercado tudo depende do grau de barreira existente, do quanto é ou não difícil competir com empresas tradicionais e já consolidadas no mercado, do alto custo de entrada que refletem em barreiras mais altas e se essas barreiras são ou não de fácil transposição. Ademais, novos entrantes impulsionam o mercado, pois com o intuito de conquistar participação no mesmo, estão dispostos a investir altas quantias e a pressionar as adversárias tradicionais no quesito preço. Essas se veem obrigadas a acompanhar o ritmo de investimento e preços imposto pelas novas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 2009).

Quanto ao poder dos fornecedores, esses “capturam para si mesmos maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor” (PORTER, 2009, p. 13). Michael Porter (2009) sintetizou as principais ações e características dos fornecedores que os levam a desenvolver esse poder, que são: o domínio de um fornecedor, ou seja, quando ele faz parte de um monopólio ou oligopólio; possuir uma diversidade muito grande de indústrias compradoras, não dependendo de uma única fonte de receita; quando para a indústria compradora for excessivamente custosa a troca do fornecedor; quando oferecem produtos diferenciados, com benefícios específicos; não havendo substituto para os produtos do fornecedor, ou por fim, quando há ameaça por parte do fornecedor de realizar integralização para frente, ou corrente abaixo, isto é, invadir a atividade fim da sua indústria compradora.

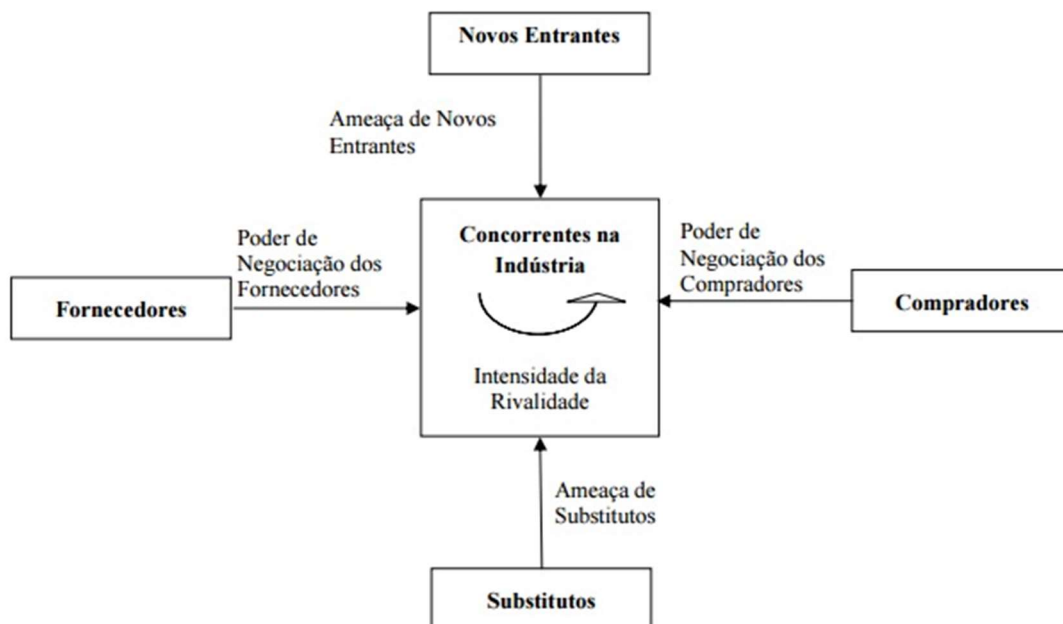
O poder dos clientes ocorre quando esses forçam os preços para baixo, quando exigem qualidade superior, maior volume de serviços ou ao estimularem a competição jogando as empresas umas contra as outras. Seu poder de negociação ocorre em situações onde existem poucos clientes ou se efetuam compras de grandes volumes, quando os produtos não forem diferenciados, quando puderem trocar facilmente de fornecedor, ou quando for possível a ameaça de integração para trás ou corrente acima, passando então a fabricar os produtos do setor (PORTER, 2009).

A ameaça dos substitutos ocorre quando um produto possui função idêntica ou semelhante a outro por meios distintos, por exemplo, a nova onda de *streaming*, como a Netflix substituindo as tradicionais TVs à cabo, ou quando no dia dos pais se opta por dar gravatas ao invés de ferramentas (PORTER, 2009). E por fim, a rivalidade (concorrência) entre os atuais

concorrentes, que “se manifesta como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços” (PORTER, 2009, p. 18).

A rivalidade tende a ser alta quando há uma elevada quantidade de empresas em um setor e elas possuem tamanhos similares; quando o crescimento do setor é desacelerado, nessa situação as empresas tendem a tentar incorporar a fatia de mercado de outras empresas; quando não há diferenciação em seus produtos e serviços e por fim, quando a empresa incrementa em capacidade de produção, correndo o risco de exceder em oferta em determinados períodos (BARNEY; HESTERLY, 2011). A Figura 1 a seguir, representa essas cinco forças de Porter graficamente.

**Figura 1** – As cinco forças competitivas que estipulam a concorrência na indústria.



**Fonte:** Porter (2004, p. 4).

Com base no entendimento das forças competitivas, torna-se então possível o balanço dos pontos fortes e fracos da empresa, assim viabilizando o desenvolvimento da estratégia da organização. Essa estratégia refere-se à criação de defesas relacionadas a essas mesmas forças e o posicionamento de determinado segmento onde essas forças sejam mais fracas, ou seja, a princípio deve-se estar preparado para combater quaisquer das forças competitivas que aflijam a organização, para posteriormente buscar adentrar em segmentos onde essas mesmas forças estejam fragilizadas (PORTER, 2009).

Outro ponto importante é não confundir estratégia com eficácia operacional. Porter (2009), as distingue da seguinte forma:

A eficácia operacional (EO) significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente (PORTER, 2009, p. 38).

Da eficácia operacional decorre maior nível de rentabilidade, no entanto é necessário mais que isso para garantir a sobrevivência de uma empresa, principalmente porque é cada vez mais comum e crescente a capacidade das empresas imitarem umas às outras juntamente com suas práticas mais eficazes. A competição estratégica surge justamente para colocar a empresa em vantagem na competição (PORTER, 2009).

A estratégia pode ser então estabelecida como de que maneira uma empresa pode conquistar vantagem competitiva, por conseguinte, essa vantagem se dá quando uma empresa está apta a criar maior valor econômico em comparação a suas adversárias. Esse valor econômico relaciona-se à diferença entre o valor que o consumidor atribui ao produto e o custo para produzir esse produto. Significa que é o quanto o consumidor está disposto a desembolsar por um produto ou serviço de determinada marca e o quanto custa para produzi-los. Quanto mais ampla essa diferença, maior a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Outra concepção de estratégia é “o processo de conceber novos posicionamentos, cativando clientes já atendidos por posicionamentos tradicionais ou atraindo novos clientes para o mercado” (Porter, 2009, p. 44). Por posicionamento estratégico compreende-se o comportamento da organização para competir e no âmago do posicionamento está a vantagem competitiva, que se reparte em dois tipos: menor custo e diferenciação (PORTER, 1989).

O menor custo é a habilidade de a empresa competir com as demais em paridade de qualidade a custos mais baixos e a preços similares ao dos concorrentes, porém com ganhos superiores. Já a diferenciação é a habilidade de propiciar ao consumidor valor destacado no quesito qualidade, características exclusivas ou serviços de assistência. A diferenciação permite à empresa alcançar maiores preços, com produtos e serviços especiais obtendo assim maior margem de lucro em comparação aos concorrentes, desde que a custos proporcionais (PORTER, 1989).

Além dessas duas concepções, a posteriori Porter (2004), inclui outra, o enfoque, que significa focalizar em um segmento específico dentro de uma linha de produtos ou um mercado

geográfico visando um atendimento mais aprimorado das necessidades desse público específico formando assim, uma tríade denominada por ele de estratégias genéricas, que possui como principal atribuição defrontar as cinco forças competitivas e desta forma sobrepujar outras empresas.

Quanto à perspectiva de competição nos *clusters*, Schumpeter (1997), indica que, embora se trate de um grande conglomerado, ainda assim, há dependência financeira dele por parte do mercado e que essa dependência está em boa parte ligada à concorrência.

Nesse ambiente, a inovação e o diferencial estratégico são o principal destaque, salientando que o reconhecimento da competição e da vantagem competitiva se dá de maneira mais evidente na ótica dos *clusters* do que o mero balanço econômico de empresas isoladas, isso porque possuem fatores como: conexões mais acentuadas com fornecedores, consumidores, relação com diversas empresas do mesmo segmento ou de segmentos apenas relacionados, ainda que de maneira indireta. (PORTER, 1989, 2009).

Como dito anteriormente, a competição em *clusters* ocorre indiretamente, as empresas integrantes procuram dar força ao *cluster* como um todo tentando superar em conjunto as ameaças externas e abarcar as oportunidades, pois elas buscam melhorias mútuas sem afetar o grau de competição (PORTER, 2009). Qualquer empresa alheia a um *cluster* compete não diretamente com alguma empresa integrante do *cluster*, mas de certa maneira, confronta todo o *cluster* em si (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Em empresas que atuam de forma isolada não há essa procura por melhorias mútuas, pois entre elas a concorrência é direta, assim as mesmas não desejam colaborar com os adversários. Diferentemente ocorre com os *clusters*, que incentivam a competição, tendo em vista que fomentam a inovação, a aplicação de tecnologias, a qualificação, informação, conhecimento das necessidades dos clientes, dentre tantas outras particularidades. Essas particularidades levam à diferenciação e suprimem o risco de as empresas formadoras do *cluster* simplesmente imitarem umas às outras se limitando dessa forma apenas à diminuição de custo operacional deixando de lado a estratégia como melhor forma de se posicionar no mercado (PORTER, 2009).

Porter (2009, p. 224), determina que “a produtividade e a prosperidade de uma localidade se baseiam não nos setores de atuação da empresa, mas em como se desenvolve a competição”, ou seja, para ele não basta melhorar a produtividade de um setor do aglomerado, mas sim de todos os setores que o compreendem, conseqüentemente melhorando a prosperidade de todos.

Além da perspectiva industrial, há também estudos voltados para a competição varejista, ao exemplo, os estudos de Gilbert (2003), que buscam elucidar as características que acarretam vantagens competitivas dentro das aglomerações e que motivam as empresas a integrarem esses sistemas. Dentre as quais o mesmo cita o fato dos varejistas buscarem proximidade de localização para atrair um fluxo maior de clientes de seus produtos, e além disso, eles também buscam se localizar próximo a varejista de produtos complementares, visando assim potencializar a clientela.

As tendências de estabelecimentos privados varejistas se unirem em *clusters* têm sido constatadas por muitos teóricos especialistas do varejo urbano e é observado que há um acúmulo da atratividade. O aglomerado varejista é o responsável pelo aumento dessa atratividade que ocorre no caso dos deslocamentos de clientes para as compras tanto com finalidade única, quanto múltipla (TELLES *et al.*, 2013).

Para Telles *et al.* (2013), a competitividade superior dos *clusters* comerciais perante as empresas isoladas se dá pelo fato de que os aglomerados proporcionam maior volume de informações, são mais atrativos, exigem menor quantidade de recursos financeiros e promovem maior viabilidade de integração com outros comerciantes.

Levy e Weitz (2000 *apud* TELLES *et al.*, 2013), admitem que, entre as causas que afetam a atratividade de localidades e mercados, está a existência da concorrência. Para eles, um nível de concorrência elevado oferece aos consumidores uma boa gama de mercadorias e serviços, enquanto permite que os varejistas concorrentes obtenham bons lucros. Os autores citam como exemplo, restaurantes como *Burger King* que procuram regiões onde seu principal concorrente, o *McDonald's* tenha forte participação. Parente (2000) afirma que:

Nas cidades maiores, é comum encontrarmos, em torno de uma região comercial do centro, ruas com uma concentração especializada em um ramo varejista. Exemplos de algumas ruas com concentração de ramos varejistas em São Paulo são: lojas de vestido de noiva na Rua São Caetano, confecções na Rua José Paulino, móveis na Rua Teodoro Sampaio, lustres na Rua da Consolação, decorações na Rua Gabriel Monteiro da Silva, tecidos na Rua 25 de Março, e as butiques na Rua Oscar Freire (PARENTE, 2000, p. 335 *apud* TELLES *et al.*, 2013, p. 52).

Assim, os aglomerados com domínio em uma categoria de produto ou serviço, ainda que com a presença dos principais concorrentes, torna o complexo comercial como um todo mais atrativo para os consumidores, aumentando o poder de competição do aglomerado. Um aglomerado comercial apresenta duas vantagens competitivas: disponibilidade de extensa variedade de produtos e preços confiáveis, sendo que essas vantagens se aplicam do *cluster*



sobre lojas isoladas, ou seja, lojas localizadas fora do *cluster* (ZACCARELLI *et al.*, 2000 *apud* TELLES *et al.*, 2013).

### 2.3 A Teoria Cooperativa

Em uma perspectiva mais sociológica, a ação conjunta com foco na cooperação, principalmente quando há objetivos econômicos relacionados, explicita que grupos de indivíduos com interesses em comum estarão predispostos a promover esses mesmos interesses que atuarão da mesma forma pelo interesse coletivo tanto quanto se tratasse de um interesse pessoal, mas cada integrante apenas agirá assim tendo em vista seus próprios interesses pessoais, individuais, ou seja, se todos possuírem um mesmo objetivo ou interesse e se atingir esse objetivo torna a situação de todos melhor, logicamente os participantes desse grupo agirão positivamente para atingir esse objetivo (OLSON, 2011).

Outra perspectiva sociológica é mostrada na ideia de que “cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (CAMPOS *et al.*, 2003, p. 25 *apud* WINCKLER; MOLINARI, 2011, p. 2).

Na teoria da competição, a ênfase se dá na concorrência, que é descrita como a rivalidade direta entre empresas de mesmo segmento. Durante muito tempo acreditou-se que a extrema rivalidade fosse a interação mais benéfica entre organizações, sendo a cooperação sempre considerada um empecilho à interação competitiva efetiva. Esse ponto de vista mudou e argumenta-se que é possível atingir vantagens por meio da cooperação entre concorrentes, pois por meio da cooperação, empresas se complementam e aprimoram em diversas áreas como, introdução de novos produtos, produção, entrada em novos mercados, além de vantagens envolvendo redução de custos, de riscos e a formação de alianças estratégicas (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Nas redes de negócios tanto a competição quanto a cooperação são necessárias, existindo uma pequena distinção no tipo de progresso decorrente de cada uma, haja vista que, na competição as empresas sempre buscam obter um posicionamento superior ao do concorrente ainda que isso não seja exigido pelo cliente, com isso a empresa busca com maior afinho desenvolver novos produtos e mercados; quanto à cooperação, um dos focos é o compartilhamento de recursos, por meio do qual uma empresa pode ganhar tempo, competência, reputação, conhecimento de mercado, como também a elaboração de novos produtos pode ter melhor custo-benefício e eficiência, já que as empresas integrantes



contribuem com suas competências mais essenciais; além desses, existe uma abundância de outros recursos primordiais ao seu negócio que não seria possível obter caso as empresas atuassem isoladas (KOCK; BENGTSSON; SLOTT-KOCK, 2006).

Relacionamentos cooperativos são baseados no interesse mutual em trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns e obter ganhos mútuos. Esses relacionamentos podem ter caráter formal, quando as relações de cooperação formam alianças estratégicas, onde normalmente são estabelecidas sobre uma divisão de atividades e recursos entre integrantes em uma cadeia de suprimentos ou de caráter informal, quando são baseadas na confiança e interesses recíprocos, nesse tipo de relacionamento as trocas sociais são mais constantes que as econômicas (BENGTSSON; HINTTU; KOCK, 2003; BENGTSSON; KOCK, 2000).

As alianças estratégicas originam-se sempre que organizações distintas se unem de maneira cooperativa. Barney e Hesterly (2011), enumeram algumas das que eles consideram importantes oportunidades resultantes de alianças estratégicas que são observadas no Quadro 2, abaixo.

**Quadro 2** – Como alianças estratégicas podem criar valor econômico.

<b>Ajudando as empresas a melhorar o desempenho de suas operações atuais</b>
1. Explorando economias de escala.
2. Aprendendo com os concorrentes.
3. Gerenciando o risco e compartilhando os custos.
4. Criando um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior.
5. Facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos.
6. Facilitando o conluio tácito.
7. Facilitando a entrada ou a saída.
8. Entrada de baixo custo em novos setores e novos segmentos de setor.
9. Saída de baixo custo em novos setores e novos segmentos de setor.
10. Gerenciando a incerteza.
11. Entrada de baixo custo em novos mercados.

**Fonte:** Barney e Hesterly (2011, p. 253).

Oportunidades correlacionadas a alianças estratégicas ajustam-se a três classes que podem ser usadas em benefício das empresas aliadas: a primeira, refere-se à melhoria do desempenho das atuais operações das corporações; a segunda, à criação de um meio competitivo promissor; e a última, à facilitação de entrada ou saída de uma empresa de novos mercados (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Cabe salientar que a constituição de alianças estratégicas não é algo simples, pois além do risco da mera criação de alianças que não estão aptas a gerar valor, também há o risco de trapaças internas, ao exemplo dessas trapaças e oportunismos é possível citar quando um dos aliados diz possuir certo recurso ou capacidade que de fato não possui ou quando possui esses

recursos e capacidades que seriam fundamentais para aliança, mas não os disponibiliza, ou ainda quando há roubo de segredos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Na cooperação não é admitido que nenhuma das empresas envolvidas no alcance de objetivos em comum seja excluída dos ganhos decorrentes desse envolvimento cooperativo. Os benefícios obtidos através dessa relação são denominados benefícios coletivos exclusivos, pois a coletividade advém do conjunto de empresas membros e a exclusividade deriva desses benefícios não serem ampliáveis a outras empresas ou grupos de empresas fora do círculo cooperativo. Esse contexto faz as organizações mais fortes e competitivas se comparado às organizações que não participam da associação, também se torna importante o balanceamento das aptidões próprias, bem como das outras empresas, visando atingir estabilidade entre a competitividade coletiva, adquirida através da cooperação e a competitividade individual, aquela que torna a organização lucrativa, valiosa e destacada perante as demais participantes da cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore (2008), indicam haver três categorias de estratégias tradicionais que diferem do novo estilo de estratégia coletiva, esses três tipos de estratégias são: a perspectiva da estrutura da indústria, a Visão Baseada em Recursos (VBR) e, por fim, a perspectiva dos custos de transação. A análise dessas três formas estratégicas serve para um bom entendimento da importância do tipo mais atual.

Na perspectiva da estrutura da indústria a ideia gira em torno de que cada empresa deve analisar seu ambiente de atuação e então desenvolver a melhor estratégia para garantir um posicionamento superior de mercado, nela, o foco é excessivo na rivalidade concorrencial, prejudicando dessa forma a possível associação entre empresas que geram bens similares e complementares. A perspectiva da estrutura da indústria também sofre duras críticas por privilegiar o uso de artifícios e truques competitivos, em oposição a estimular a inovação ou descobrir e satisfazer as reais necessidades da clientela. Essa postura competitiva impede que as empresas compreendam a organização de um determinado segmento, deixando assim de perceber os adversários e integrantes das cadeias produtivas como aliados, visualizando-os apenas como inimigos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Sob o entendimento da Visão Baseada em Recursos (VBR), a vantagem competitiva de uma empresa é obtida quando ela possui sob seu poder recursos e capacidades raras ou de imitação dificultosa e a partir disso obterá ganhos acima da média. Esses recursos e capacidades se apresentam como ativos tangíveis ou intangíveis e a divisão ocorre em quatro grupos:

financeiro, físico, individual e organizacional. A VBR admite que, para cada tipo de negócio algumas empresas podem ser mais aptas do que outras para realizar certa atividade e que muitas dessas aptidões são difíceis de serem superadas pelos adversários. A VBR salvaguarda que uma empresa com grande variedade de recursos e capacidades terá em contrapartida diversidade de possibilidades competitivas, haja vista que, através dela é possível implementar uma análise e descobrir os diferentes recursos e capacidades de uma organização, assim como descobrir o quão apta está a empresa para gerar vantagens competitivas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para determinar justamente esse potencial competitivo dos recursos e capacidades da organização é necessário considerar quatro quesitos: o Valor, a Raridade, a Imitabilidade e a Organização (VRIO) (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No modelo VRIO o quesito valor se define quando uma empresa é capaz de a partir de seus recursos e capacidades explorar oportunidades externas ou neutralizar ameaças também externas. Quanto à raridade, essa ocorre quando um recurso não é dominado por diversos concorrentes. A imitabilidade ocorre quando a empresa possui recursos raros e valiosos, custosos para os adversários imitarem, gerando assim vantagem competitiva e, por fim, o quesito organização, que trata-se de otimizar o potencial competitivo da empresa organizando, ou seja, pondo em ordem toda sua composição para melhor aproveitar seus recursos e capacidades, ganhando também vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Essa característica da VBR, limitando a competição à geração e posse de recursos é cenário estreito dos movimentos competitivos que atualmente ocorrem no mercado. Já não basta dominar os recursos escassos ou inimitáveis e utilizá-los como estratégia principal, o mercado agora é dinâmico e sempre em frequente mudança, isto é, no decorrer do tempo essa vantagem competitiva fatalmente perderá sua eficácia, haja vista ser impreterível para qualquer empresa manter seus estoques de recursos atualizados, bem como buscar novos recursos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011).

A Perspectiva dos Custos de Transação é baseada no fato de que qualquer operação entre firmas ocorrida no mercado gera um ônus. Esse ônus se traduz, por exemplo, em negociação e formalização de contratos, obter e realizar a manutenção de clientes, entre outros. Determinados aspectos elevam ainda mais esses custos, como: decisões do alto escalão, imprevisibilidade do mercado e conduta oportunista de alguns atores econômicos. Logo, a ausência de confiança nas relações da empresa com seu entorno constituem questões elementares para a existência desses custos, visto que as empresas muitas vezes deixam de

produzir seus bens com empresas especializadas a custos mais baixos para produzir internamente, fugindo assim desses riscos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os três tipos de estratégias acima apresentados confrontam o estilo cooperativo que tem ganhado espaço nas negociações comerciais presentes, nele tenciona-se mostrar que não é necessário às estratégias empresariais focar exclusivamente em relacionamentos concorrenciais, havendo sim, uma gama de oportunidades para o desenvolvimento de atitudes cooperativas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No caso da perspectiva da estrutura da indústria, que insiste na estratégia do melhor posicionamento e do individualismo, se fossem aplicadas estratégias colaborativas, onde, por exemplo, se fornecedores e fabricantes atuassem em conjunto, qualquer diferencial desenvolvido geraria retorno para ambos já que normalmente são melhorias desenvolvidas em união.

Já na visão baseada em recursos (VBR), uma atitude positiva de cooperação é desenvolver os recursos necessários conjuntamente com outras empresas, compartilhando conhecimentos, ativos, economizando tempo no desenvolvimento de novos recursos, ademais a diminuição de custos e, por fim, a perspectiva dos custos de transação, como dito anteriormente, essa estratégia focaliza nos custos de transações interorganizacionais individualistas, mas que, apresentaria maior vantagem investir em políticas de ações coletivas, visto que a cooperação restringe o oportunismo entre os atores econômicos, assim como fortalece as relações entre organizações favorecendo as trocas de informações e conhecimentos, facilitando assim a melhor resolução de problemas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma concepção de estratégia coletiva pode ser depreendida “como a formulação conjunta de políticas e implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais” (ASTLEY, 1984 *apud* BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Astley (1984) associa essa necessidade de ações coletivas com animais que se conglomeram buscando proteção e sobrevivência.

Um método teórico que auxilia na decisão de participar ou não de iniciativas de cooperação é a Matriz CPC (Comprar, Produzir ou Cooperar) pois, por intermédio dela o gestor pode decidir qual a melhor maneira de conduzir seus negócios, adquirindo produtos no mercado, produzindo seus produtos internamente ou realizar parcerias cooperativas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A matriz CPC realiza uma combinação entre a importância estratégica de dada atividade e a competência da organização, comparando-os aos outros produtores. A CPC atua

com o fato de que já não é mais possível para as empresas produzirem todos os seus itens internamente, como a Ford costumava fazer em seus primórdios, sendo agora necessário ser seletivo, sendo que essa seleção é o que define se um produto será comprado, produzido internamente ou em cooperação. As práticas de maior importância estratégica demandarão maior uso de competências intrínsecas das empresas e consequentemente decisões mais complexas, do que se fossem de baixa importância, onde facilmente poderiam ser adquiridas no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008) as atividades de médio ou elevado grau de importância acarretarão o uso de competências internas, no entanto nem todas essas ações podem ser realizadas internamente, nesse momento surge a cooperação, onde parceiros poderão ajudar as organizações a complementar suas competências. A Figura 2, a seguir, apresenta a matriz CPC.

**Figura 2 – Matriz CPC.**

Importância Estratégica da atividade	Alta	Coopera	Produz	Produz
	Média	Coopera	Coopera	Produz
	Baixa	Compra	Compra	Compra
		Baixa	Média	Alta
		Competência da empresa		

**Fonte:** Balestrin e Verschoore (2008).

Uma das peculiaridades da cooperação que não deve ser esquecida é a importância que existe nas interações entre empresas que produzem bens ou serviços similares ou complementares, fato que é comumente ignorado quando a empresa orienta seus esforços unicamente para a competição (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Porter (2004), caracteriza a reação às ações entre empresas concorrentes como movimentos competitivos, classificando-os como movimentos cooperativos ou não ameaçadores e movimentos ameaçadores: movimentos cooperativos, são aqueles que não causam ameaça às metas dos concorrentes, neles é possível que a empresa expanda seus lucros

sem ameaçar a performance ou as metas dos seus concorrentes mais relevantes; o autor categoriza os movimentos não ameaçadores em: movimentos que melhoram a posição da empresa e dos concorrentes mesmo que os concorrentes não rebatam esses movimentos; movimentos que melhoram a posição da empresa e dos concorrentes apenas se um número expressivo de concorrentes reagir aos movimentos e, por fim, movimentos que alavancam o posicionamento da empresa porque os concorrentes não reagirão a eles.

Contudo, pode-se dizer que em uma percepção empresarial, segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 34), “A cooperação se desenvolve quando fornecedores, companhias e compradores unem-se para elevar o valor gerado na cadeia produtiva” e essa cooperação somente se concretiza quando suas ações geram resultados nítidos para todos os participantes, resultando em relações ganha-ganha, diferentemente do tradicional ganha-perde das relações competitivas. Desta forma, pode-se concluir que a cooperação entre organizações manifesta-se do desenvolvimento intencional de relações interorganizacionais independentes, as quais almejam a consecução de propósitos individuais e coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Na perspectiva dos *clusters*, Kwasnicka e Zaccarelli (2006), citam a colaboração inevitável como uma de suas características, pois existe colaboração entre as organizações que constituem o *cluster*, ainda que também exista competição intensa eles descrevem que dentro de *clusters* não existem segredos perduráveis e por isso não há vantagem em não existir cooperação e sim perdas.

No decorrer do tempo percebe-se que a cooperação beneficia a todos e melhora a imagem do *cluster*, sendo essa cooperação bastante visível, sucedendo, por exemplo, quando um vendedor fornece informações a um cliente que beneficie seus concorrentes, o que acaba sendo benéfico ao *cluster* e consequentemente à própria empresa.

A partir de todo conteúdo apresentado nesse tópico, ficam evidentes as vantagens decorrentes da prática da cooperação nas relações interfirmas, salientando principalmente sua importância em *clusters* comerciais, haja vista que, empresas que cooperam entre si dentro desses arranjos fortalecem o *cluster* tornando-o combativo frente a empresas isoladas (localizadas fora do cluster). Assim, com a compreensão da Teoria da Cooperação, no tópico seguinte será apresentada a Teoria dos jogos.

## 2.4 A Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos nasce em 1944, com base em estudos sobre decisões estratégicas e tendo como principais contribuidores o economista Oskar Morgenstern e o matemático Von Neumann. Um jogo é determinado por um grupo de regras que relatam a realidade, definindo os atores econômicos (jogadores), as prováveis ações (estratégias) e um combo de informações que orientam os atores nas decisões racionais e potencializadoras de resultados (GREMAUD; BRAGA, 1998 *apud* SAUAIA; KALLÁS, 2007). A Teoria dos Jogos oferece uma forma sistemática de incrementar estratégias quando o sucesso de alguém depende das atitudes de outras pessoas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Essa teoria aplicada no mundo dos negócios contribui para a tomada de decisão dos gestores, visto que incrementa com mais recursos os processos de escolha. A teoria também admite que se possa decidir boa parte das questões do cotidiano, sendo considerado um tipo de laboratório onde os estratagemas e decisões racionais dos participantes são, de maneira artificial, analisados e interpretados, como também permite superar os conceitos simplistas de concorrência e cooperação, gerando dessa forma uma perspectiva de coopetição compatível à realidade contemporânea onde o foco sai do jogo de soma zero, (quando um lado ganha e outro perde) para um foco de soma positiva, com resultados favoráveis para ambos os lados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; COSTA; BOTTURA, 2004; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Os tipos de decisões mais célebres em jogos estratégicos são: a Dominância, a Estratégia Maxmin e o Equilíbrio de Nash. Uma estratégia é dita dominante quando certas decisões são tomadas independentemente do posicionamento dos demais participantes e a partir dessas decisões resulta-se nos melhores resultados possíveis (SAUAIA; KALLÁS, 2007).

Caso não haja uma estratégia dominante, há a oportunidade de o jogador maximizar o resultado mínimo que poderia assegurar para si mesmo independente dos demais jogadores, que é o caso da Estratégia Maxmin, haja vista que, esse tipo de estratégia assegura que cada jogador ganhe o mínimo possível naquela situação (SAUAIA; KALLÁS, 2007).

Já na estratégia de Equilíbrio de Nash, conhecida também como a estratégia do não arrependimento, o melhor resultado é produzido, dependendo dos outros jogadores, pois trata-se de uma estratégia de soma variável e não-cooperativa (SAUAIA; KALLÁS, 2007).

A classificação da teoria dos jogos se dá em jogos cooperativos e não cooperativos: nos cooperativos os integrantes buscam maximizar os resultados da aliança ajudando uns aos



outros, nos não cooperativos os integrantes apenas buscam os melhores resultados para si mesmos (KREPS, 1990 *apud* SAUAIA; KALLÁS, 2007).

Para uma melhor compreensão da teoria dos jogos, é possível usar como exemplo o Dilema dos Prisioneiros. Nele dois suspeitos foram presos por haverem cometido um crime em conjunto, a polícia a fim de obter suas confissões, já que possuía apenas evidências circunstanciais, resolve então separá-los em celas de forma que fiquem incomunicáveis. Os prisioneiros têm então como alternativa delatar ou não um ao outro, fazendo assim surgir três alternativas. Se nenhum fizer a delação, ambos ficam livres, se ambos falarem, ambos serão condenados. No entanto, se um falar e outro não, o que delatar não só fica livre como é recompensado. O dilema se resume ao fato que, caso não falem, estarão em uma situação de cooperação com o parceiro, caso contrário, estarão em uma situação de traição (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; PORTER, 2004).

No contexto oligopolista esse dilema se encaixa quando empresas que cooperam entre si conseguem obter lucros razoáveis, enquanto empresas que agem com interesses próprios podem obter lucros ainda maiores, contanto que não sofram retaliações de outras empresas, mas se houver retaliação todos podem sair em pior situação do que se agissem em cooperação (PORTER, 2004).

Do mesmo modo que acontece no dilema dos prisioneiros, as organizações podem vir a se sentir tentadas a quebrar os acordos de cooperação (no dilema essa quebra de acordo refere-se a um dos prisioneiros delatar o outro), temendo que as firmas aliadas pratiquem esse movimento primeiro, a empresa mais receosa pode vir, por exemplo, a reduzir preços para conquistar maior parcela de mercado, sendo essa a resolução estratégica dominante (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; SAUAIA; KALLÁS, 2007).

Assim, a cooperação com o passar do tempo torna-se frágil, trazendo de volta a competição e gerando então lucros cada vez menores para todos os envolvidos, sendo isso chamado de equilíbrio egoísta. Entretanto, ele só acontece quando o volume de decisões da empresa se limita a uma, sendo esse o caso do dilema dos prisioneiros. No mundo real isso não acontece, visto que, quando a empresa percebe sua redução nos lucros, tende a retomar a cooperação, ou seja, é uma repetição contínua de decisões. Com as sucessivas repetições nas decisões, os parceiros começam a perceber que é necessário que todos se beneficiem, surgindo assim o Equilíbrio de Nash. No Equilíbrio de Nash as decisões são racionais e egoístas, os envolvidos almejam seus próprios interesses, contudo, fazem uso da cooperação para isso. No



dilema dos prisioneiros isso é retratado quando nenhum dos prisioneiros delata o outro (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; SAUAIA; KALLÁS, 2007).

A Teoria dos jogos, mostra-se como uma introdução à Teoria da Coopetição e, sua relevância junto a essa pesquisa se dá na compreensão da importância da Teoria dos Jogos perante o novo paradigma da coopetição, o qual será explanado no próximo capítulo.

## 2.5 A Teoria Coopetitiva

Coopetição traz um novo conceito de relacionamento entre organizações. Nesse novo paradigma de relacionamento os típicos concorrentes podem estar envolvidos em relações tanto competitivas quanto cooperativas simultaneamente e esse mesmo vínculo ocasionar benefícios a ambos (HUNT, 1996 *apud* BENGTTSSON; KOCK, 2000).

A denominação coopetição nasce com o fundador da organização Novell, uma empresa de software de rede, Ray Noorda, que elucida: “Você tem que competir e cooperar ao mesmo tempo.” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 14). Nesse novo tipo de combinação existe uma dinâmica muito maior do que a mera junção entre os termos competição e cooperação, se analisados e aplicados individualmente. A ideia crucial que representa a coopetição é competir sem destruir seus rivais e cooperar sem esquecer seus próprios interesses (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Para Bengtsson, Hinttu e Kock (2003), existem quatro tipos de relacionamentos entre concorrentes: competição, coexistência, cooperação e coopetição, as quais dependem da forma como as organizações se relacionam entre si.

Na competição a relação se baseia na rivalidade, quanto à coexistência, essa decorre do menor convívio possível entre concorrentes. Já os competidores se conhecem, conhecem seus posicionamentos, mas não se desafiam. Logo, dificilmente rivalizam entre si. Na cooperação as empresas envolvidas apresentam interesse em trabalhar conjuntamente para alcançar um objetivo mútuo (BENGTTSSON; HINTTU; KOCK, 2003).

Já a coopetição é o tipo de estratégia mais complexa das quatro relações, pois as firmas interagem de acordo com dois tipos diferentes de relacionamento, a cooperação e a competição. Na parte cooperativa da relação, uma organização terá acesso a recursos externos, ao exemplo, *know-how*, finanças ou outros ativos imensuráveis. Quanto à competição as organizações são obrigadas a conceber uma vantagem competitiva referente ao outro agente, dessa forma sendo mais eficientes, organizadas ou orientadas para o cliente. Relacionamentos coopetitivos

simultaneamente conterão benefícios e desvantagens de cooperação e concorrência (BENGTTSSON; HINTTU; KOCK, 2003).

Nessa perspectiva, Bengtsson e Kock (2000), definem coopetição como a relação diádica e antagônica que surge quando duas empresas cooperam em algumas atividades, ao exemplo, alianças estratégicas e ao mesmo tempo disputam com essas mesmas organizações e, assim como, a competição, a cooperação também é um aspecto visível.

Para Padula e Dagnino (2007) o paradigma da cooperação tem sido caracterizado de forma apenas colaborativa, onde as empresas fazem parte de uma estrutura de jogo no estilo ganha-ganha, com base em interesses completamente convergentes por parte das empresas. Todavia, para os autores, a cooperação na realidade admite a intrusão de questões competitivas (interdependências negativas) na tentativa de alcançar a vantagem colaborativa (interdependências positivas). Com esse argumento eles tentam demonstrar uma terceira perspectiva sobre interdependências interfirmas, ou seja, a coopetição, como uma síntese entre os paradigmas competitivo e cooperativo que busca ser uma resposta estratégica às principais inconsistências desses paradigmas.

Em relações coopetitivas os envolvidos devem conservar suas vantagens competitivas e em conjunto obter vantagens e recursos complementares provenientes do envolvimento com outras empresas (LUO, 2005 *apud* MONTICELLI, 2015).

Para Luo (2006), a coopetição colabora para a aquisição de um amplo conhecimento de mercado, que gera um nível superior de cooperação e amplitude na concorrência, que por fim leva a um melhor desempenho financeiro e de mercado. Além do mais, a coopetição estimula aperfeiçoamentos nos produtos, serviços, nas relações com os consumidores, ganhos de qualidade, bem como de produtividade, que não seriam possíveis de alcançar se desenvolvidos separadamente (GANGULI, 2007 *apud* MONTICELLI, 2015).

Entretanto, na coopetição, contrário ao que sucede com a cooperação, o que é melhor para uma organização pode não ser melhor para outra ou para seus objetivos de acréscimo de desempenho. Assim, a diferença oriunda da decisão do que pode ser ou não a melhor execução origina um dilema de qual escolha atende os propósitos de desempenho das empresas, ou seja, um dilema entre situações cooperativas e competitivas que decorrem entre estratégias de relevância para todos os envolvidos e as de importância apenas individual (PADULA; DAGNINO, 2007).

Nesse contexto, da coopetição resulta um jogo de efeito positivo, entretanto, com variância e com objetivos que não são completamente correspondentes, pois a variação do

resultado é consequência das imprecisões originárias das pressões competitivas decorrentes da interdependência entre as organizações, que compreendem elementos como confiabilidade e risco de comportamentos oportunistas, em função de não ser possível saber antecipadamente os benefícios que podem conseguir com base na cooperação com outros integrantes do jogo (DAGNINO; PADULA, 2002 *apud* MEROFA; BUENO, 2009).

Para Monticelli (2015, p. 11), “Compreende-se que coopetição implica no compartilhamento de objetivos que induzem aos agentes cooperarem e competirem entre si visando reduzir riscos, perdas e diminuir incertezas”.

Outro ponto fundamental na coopetição são os complementadores. Para Nalebuff e Brandenburger (1996), eles são responsáveis pela expansão do acesso a diversos tipos de negócios, o que termina alavancando mutuamente os resultados de todos os envolvidos.

Bens ou serviços complementares são aqueles que permitem que algum outro bem ou serviço se torne mais atrativo para o consumidor, como por exemplo, cinema e pipoca, *smartphones* e sistemas operacionais e um dos casos mais famosos, a complementação entre *Intel* e *Microsoft*, onde a *Intel* ao produzir novos chips de desempenho superior beneficia a *Microsoft*, bem como a *Microsoft* beneficia a *Intel* desenvolvendo *softwares* capazes de obter o máximo de desempenho dos *chips Intel*. Afinal, *hardware* mais veloz estimula as pessoas a migrarem para *software* mais potente e *software* mais potente estimula as pessoas a buscarem *hardware* mais veloz, isto é, deve sempre haver reciprocidade em complementos (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Fundamentado na teoria dos jogos, Nalebuff e Brandenburger (1996), elaboraram uma Rede de Valores a qual distingue os integrantes das relações em consumidores e interorganizacionais. Nesse sentido, ilustrando a condição dos relacionamentos coopetitivos, onde é plausível para as instituições conquistarem vantagens partindo da interação com outras companhias mesmo em um meio competitivo, essa rede de valores é elencada em determinadas categorias, sendo elas, os fregueses, os fornecedores e os concorrentes. Existe inclusive uma categoria diferenciada, o complementador, que segundo sua definição trata-se: “Um jogador é seu complementador se os fregueses valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 29). Esse conceito difere completamente da concepção de concorrente, em que os compradores apreciam menos o produto da corporação quando há o produto de outra corporação, do que quando existe seu produto somente, um exemplo típico de concorrência seria a Coca-Cola e a Pepsi-Cola, onde um produto anula o consumo do outro.

Na Rede de Valores de Nalebuff e Brandenburger (1996), o aspecto vertical é composto pelos fregueses e fornecedores da empresa, os recursos, ao exemplo, mão de obra e matéria-prima saem dos fornecedores para a empresa e produtos e serviços transcorrem da empresa para os fregueses. No aspecto horizontal localizam-se os concorrentes e os complementadores.

Quanto à coopetição em *clusters*, um bom exemplo é apresentado no estudo de Dana e Granata (2013), que aplicaram sua pesquisa em um *cluster* de vinhos na Nova Zelândia e constataram não só a presença, como as benesses da coopetição no mesmo. Os autores inferiram que *clusters* de vinho surgem do anseio coletivo dos produtores de pequeno porte em exportar seus produtos e deste modo diversificar o mercado, o que não seria possível caso atuassem isoladamente.

Esse tópico apresentou as principais características da coopetição e as vantagens que essa teoria ocasiona nas relações interorganizacionais, além de identificar a presença da coopetição em *clusters*, relacionando assim as informações apresentadas com o objetivo dessa pesquisa. O capítulo seguinte refere-se à metodologia utilizada neste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será tratado o tipo de pesquisa aplicada, a amostra, universo e sujeitos da pesquisa, além dos instrumentos de coleta de dados e os mecanismos de análise para se alcançar os resultados almejados.

#### 3.1 Método

De acordo com Gil (2008), método científico é um agrupamento de mecanismos intelectuais e técnicos usados para atingir o conhecimento, e para ser aceito como conhecimento científico é necessário estabelecer o método que propiciou atingir o conhecimento. Atualmente existe uma variedade de métodos, que são determinados pela espécie do objeto a ser pesquisado e pelas proposições a serem desvendadas. Considerando a importância do método e buscando atender os objetivos apresentados por esse trabalho, foi implementada uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo.

No que se refere à pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), essa se caracteriza pela representação dos atributos de certa população ou fenômeno ou a determinação de correspondência entre variáveis, um de seus principais aspectos aparece no uso de métodos padronizados de coleta de dados. A presente pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que possui o propósito de caracterizar o perfil dos empresários e as relações interfirmas do aglomerado varejista estudado, bem como, identificar a existência de relação entre a cooperação, competição e a cooptação presentes no *cluster*.

Quanto à pesquisa quantitativa, segundo Richardson (1999 *apud* Oliveira, 2011), essa é identificada pela aplicação da quantificação, tanto nas classes de coleta de informações como no tratamento das mesmas por meio de mecanismos estatísticos. A pesquisa quantitativa busca validar hipóteses utilizando dados estruturados e estatísticos, com análise de um amplo número de casos, indicando uma direção final da ação (MATTAR, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2011), por esse motivo foi o método utilizado nesta pesquisa, onde para a obtenção dos dados primários foi realizada a aplicação de questionários junto aos comerciantes do aglomerado comercial de varejo planejado do setor alimentício na Região Central de Aracaju (SE), propriamente o Mercado Municipal Maria Virgínia Leite Franco, anteriormente chamado Mercado Albano Franco.

Ademais, pesquisas descritivas de cunho quantitativo se caracterizam por investigar as relações causais entre as variáveis envolvidas através de testes de instrumentos e sistematização dos conceitos aplicados, sendo um método útil quando se busca entender as inter-relações entre

variáveis que ocasionam um fenômeno e quando for difícil a compreensão do fenômeno sem a compreensão de suas inter-relações (MARTINS; THEÓFILO, 2009 *apud* SILVA, 2016).

Após expostas as principais características do método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa em questão, faz-se efetiva sua utilização visando a percepção do comportamento de aglomerados comerciais de varejo quanto ao nível de competição e cooperação atuando em conjunto, divergente de situações onde apenas a competição atua, fazendo uso para isso, da Teoria da Coopetição.

### **3.2 Objeto de Estudo e Elemento de Análise**

O objeto de estudo desta pesquisa é o aglomerado varejista alimentício localizado no centro da cidade de Aracaju, capital do Estado de Sergipe - SE, o Mercado Municipal Maria Virgínia Leite Franco (outrora Albano Franco). Foi realizado o levantamento da quantidade de *boxes* junto ao *site* da prefeitura, identificando 852 *boxes*. Posteriormente, para corroborar e detalhar as informações extraídas do *site* foram realizadas visitas *in locos* em janeiro/2019, confirmando os 852 *boxes*.

### **3.3 Amostra, Universo e Sujeitos da Pesquisa**

Com base no levantamento realizado, segundo a Prefeitura Municipal de Aracaju (PMA), foram identificados 852 *boxes* permissionários lotados no Mercado Municipal da cidade distribuídos em diversos segmentos. Com base na visita técnica no departamento que administra o mercado, foi confirmado esse quantitativo. Desse total, identificou-se 216 *boxes* que integram o setor alimentício de frutas, legumes, verduras e hortaliças, sendo estes o foco dessa pesquisa. Cabe destacar que, dentro do segmento alimentício, para fins da pesquisa foram descartados os segmentos de carnes, pescados e de rações, os mesmo não estão na totalidade dos 216 *boxes*.

Assim, foi definido o número de integrantes da pesquisa, em um total de 216 *boxes* do aglomerado comercial, formando dessa forma seu universo. Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram os proprietários ou pessoas responsáveis pelos estabelecimentos estudados.

Definido o universo (população), parte-se então para o estabelecimento do tamanho da amostragem. Para isso foi utilizada a fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas, aquelas que não ultrapassam 100. 000 elementos (BUSSAB; MORETTIN, 1986 *apud* SILVA, 2016, p.103).

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra;

$\sigma^2$  = Nível de confiança de 95% equivalente a 1,96;

p = Percentagem com que o fenômeno se verifica (0,5);

q = Percentagem complementar;

N = Tamanho da população;

$e^2$  = Erro máximo permitido (5%).

Realizado o cálculo amostral para populações finitas, com índice de confiança de 95% e margem de erro de 5%, aferiu-se em 139. Portanto, tem-se como universo 216 boxes e como amostra ideal 139 boxes do segmento alimentício de hortifrúti constituído de frutas, verduras, legumes e hortaliças que participaram da pesquisa.

### 3.4 Coleta de Dados Primários e Secundários

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados dados primários e secundários, no que se refere aos dados primários, foi realizada a aplicação de questionários estruturados, quanto aos dados secundários, a pesquisa bibliográfica baseou-se em livros e artigos da área de Administração.

### 3.5 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado é uma ferramenta já validada com base em uma pesquisa acadêmica no âmbito dos construtos competição, cooperação e coopetição, oriundo da tese “Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas” proposta por Silva (2016).

O instrumento de pesquisa é estruturado em quatro etapas, sendo elas: as variáveis demográficas, variáveis de cooperação, variáveis de competição e por fim as variáveis de coopetição. O instrumento sofreu adaptações decorrentes das mudanças quanto ao objeto e cenário da pesquisa. Na primeira parte do instrumento são obtidas informações quanto à caracterização das lojas e seus respectivos responsáveis. Como apresentado, a seguir, no Quadro 3.

**Quadro 3** – Indicadores do perfil dos respondentes.

<b>Características dos estabelecimentos</b>	<b>Indicadores</b>
Perfil das empresas/proprietários funcionários	cargo do entrevistado; gênero; escolaridade; produtos que vende na loja; tempo de existência da loja; se há associação comercial.

**Fonte:** Silva (2016, p. 105)

Na segunda parte do instrumento, busca-se identificar o nível de cooperação, competição e cooptação existente entre os comerciantes do aglomerado. No Quadro 4 é possível visualizar detalhadamente todas as variáveis referentes a cada parte respectiva da pesquisa e no anexo A o instrumento completo que foi aplicado.

**Quadro 4** – Indicadores do Instrumento de pesquisa.

<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis</b>
Cooperação	<p><b>V7</b> - Os lojistas trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas do mercado.</p> <p><b>V8</b> - As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas em um clima de confiança.</p> <p><b>V9</b> - Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.</p> <p><b>V10</b> - Na eventualidade de não poder atender o cliente, os lojistas costumam indicar estabelecimentos concorrentes.</p> <p><b>V11</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.</p> <p><b>V12</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes.</p> <p><b>V13</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.</p> <p><b>V14</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre como administrar seus negócios.</p> <p><b>V15</b> - Os lojistas compartilham uns com os outros sobre o surgimento de novos produtos.</p> <p><b>V16</b> - Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do mercado.</p> <p><b>V17</b> - Existe comunicação entre os lojistas do mercado</p> <p><b>V18</b> - Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias do mercado municipal.</p>
Competição	<p><b>V19</b> - A competição entre os lojistas é acirrada.</p> <p><b>V20</b> - A concorrência em aparência física do estabelecimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p> <p><b>V21</b> - A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p> <p><b>V22</b> - A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p>



	<p><b>V23</b> - A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p> <p><b>V24</b> - Estar localizado em uma concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência do mercado.</p> <p><b>V25</b> - Neste mercado municipal há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes desse mercado).</p> <p><b>V26</b> - A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas do mercado.</p> <p><b>V27</b> - Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas do mercado.</p> <p><b>V28</b> - Existe rivalidade entre os lojistas do mercado.</p> <p><b>V29</b> - Os estabelecimentos de grande porte deste mercado influenciam no fechamento dos estabelecimentos menores.</p> <p><b>V30</b> - Sempre que possível os lojistas do mercado tomam clientes de seus concorrentes.</p> <p><b>V31</b> - Sempre que possível os lojistas do mercado copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.</p> <p><b>V32</b> - A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum no mercado.</p> <p><b>V33</b> - Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.</p> <p><b>V34</b> - Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes do mercado.</p>
Coopetição	<p><b>V35</b> - Estar neste mercado melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente.</p> <p><b>V36</b> - As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.</p> <p><b>V37</b> - Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de administrar sua loja individualmente.</p> <p><b>V38</b> - Estar neste mercado contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.</p> <p><b>V39</b> - Estar neste mercado contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua loja (vendas, lucratividade e faturamento).</p> <p><b>V40</b> - Estar neste mercado contribui para o crescimento das lojas deste mercado.</p> <p><b>V41</b> - Estar neste mercado melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes.</p> <p><b>V42</b> - Estar neste mercado fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.</p> <p><b>V43</b> - Estar neste mercado facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.</p> <p><b>V44</b> - Estar neste mercado melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores.</p> <p><b>V45</b> - Estar neste mercado melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte do mercado.</p> <p><b>V46</b> - Estar neste mercado permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.</p> <p><b>V47</b> - Estar neste mercado diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas</p> <p><b>V48</b> - Estar neste mercado permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de seu estabelecimento.</p>

	<p><b>V49-</b> Estar neste mercado melhora/aumenta a clientela de seu estabelecimento.</p> <p><b>V50 -</b> Estar neste mercado permite a aquisição de conhecimentos para seu estabelecimento.</p> <p><b>V51 -</b> Estar neste mercado municipal valoriza a sua loja perante o mercado.</p> <p><b>V52 -</b> Estar neste mercado permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.</p> <p><b>V53 -</b> Estar neste mercado facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.</p> <p><b>V54 -</b> Estar neste mercado me traz confiança de longevidade em relação a lojas isoladas.</p> <p><b>V55 -</b> Estar neste mercado permite acesso às inovações para a sua loja.</p> <p><b>V56 -</b> Estar neste mercado permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas.</p> <p><b>V57 -</b> Estar neste mercado faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.</p> <p><b>V58 -</b> Estar neste mercado permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas acerca de manuseio dos produtos para que não percam a qualidade.</p>
--	---

**Fonte:** Silva (2016, p. 105-108)

Em virtude das peculiaridades do objeto de estudo em Aracaju -SE, algumas variáveis que não se aplicam foram retiradas do instrumento original. Na caracterização do perfil dos empresários foi retirada uma variável, nos construtos competição e coopetição também houve a retirada de uma variável de cada.

### 3.6 Procedimentos para Tratamento e Análise de Dados

Os dados necessários para a consecução das metas da pesquisa foram obtidos através da aplicação de 120 questionários estruturados, onde os mesmos foram elaborados de forma que os respondentes marcassem as questões conferindo numa escala de zero a dez para cada pergunta. Sendo zero igual à discordância total e 10 igual à concordância total.

Após o levantamento dos dados, provenientes das aplicações dos questionários, foi realizada a tabulação por meio do *software Microsoft Excel*, e posteriormente os dados foram tratados no *software IBM SPSS (Statistic Package for Social Science)*.

Haja vista que, a pesquisa necessitou da análise de múltiplas variáveis, foi empregada a técnica de análise fatorial (AF), que “é uma técnica estatística que busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos” (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009, p. 74).

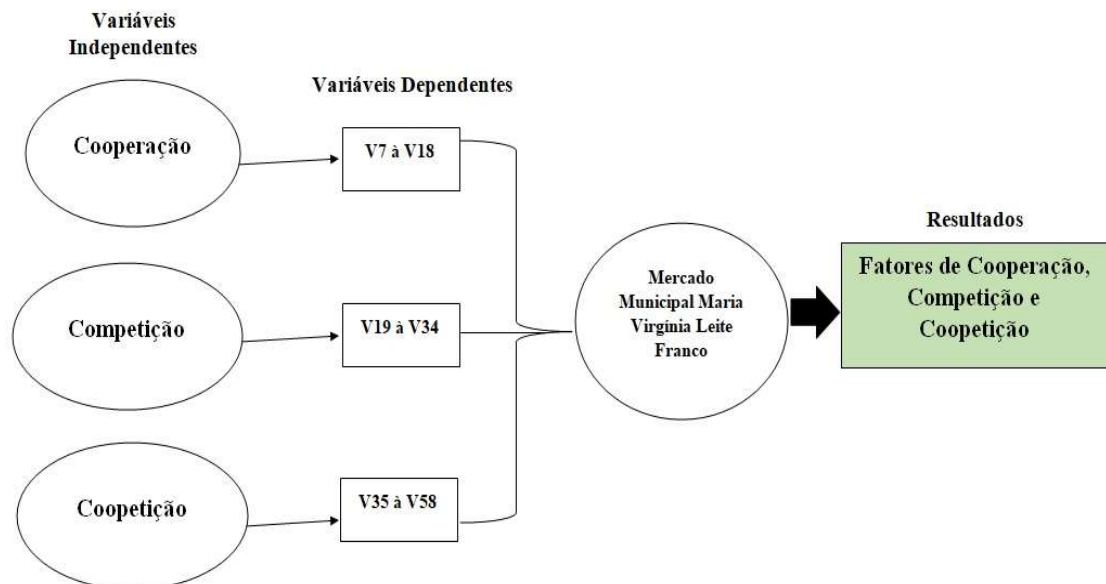
No entanto, quando não se conhece antecipadamente o vínculo de dependência entre as variáveis ou quando não é certo que os fatores possuirão uma estrutura de relação ou mesmo se essa estrutura poderá ser elucidada, deve-se utilizar a modalidade da AF, Análise Fatorial

Exploratória (AFE); que foi a modalidade utilizada nesta pesquisa (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

### 3.7 Modelo Teórico - Empírico

A Figura 3, a seguir, ilustra o modelo teórico desse estudo, onde é possível observar que os três construtos (cooperação, competição e coopetição), estão relacionados ao cenário do mercado municipal Maria Virginia Leite Franco, mais conhecido como mercado Albano Franco.

**Figura 3** – Modelo teórico da pesquisa.



**Fonte:** Elaboração própria. Bispo (2019).

Portanto, o modelo teórico foca o objetivo da pesquisa, que é identificar os fatores presentes na cooperação, na competição e na coopetição desenvolvidos pelas empresas do setor alimentício de frutas, legumes, verduras e hortaliças do Mercado Municipal Maria Virgínia Leite Franco localizado na cidade de Aracaju, capital do Estado de Sergipe - SE, no Brasil.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados referentes ao estudo de campo após serem trabalhados na ferramenta computacional IBM SPSS (*Statistic Package for Social Science*).

### 4.1 Caracterização da Amostra

Com base no cálculo de amostras para populações finitas foi estimado o valor ideal de amostragem em 139 lojas do aglomerado varejista, no entanto, devido à renúncia de diversos comerciantes em participar da pesquisa, o número total de questionários aplicados ficou em 120. O perfil das lojas participantes é traçado por meio de seis variáveis. No Quadro 5 as mesmas são detalhadas.

**Quadro 5** – Perfil das empresas.

Variável	Descrição
V1	Cargo do entrevistado
V2	Gênero
V3	Escolaridade
V4	Produtos que vende na loja
V5	Tempo de existência da loja
V6	Se há associação comercial

**Fonte:** Adaptado de Silva (2016).

Quanto ao cargo dos entrevistados, os resultados seguem na Tabela 1.

**Tabela 1** – Cargo dos entrevistados.

Cargo	Entrevistados
Proprietário	96
Responsável	24
Outra função	0
Total de empresas	120
Cargo	Entrevistados (%)
Proprietário	80%
Responsável	20%
Outra função	0%
Total de empresas	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A Variável 1 (V1) representa a função do entrevistado dentro da empresa (Loja), formando um total de 120 entrevistados, sendo que desses, 80% composto pelos proprietários das lojas contra 20% de funcionários responsáveis pelo estabelecimento no momento, não havendo nenhum entrevistado que possuísse outra função. Quanto à Variável 2 (V2), ela representa o gênero dos entrevistados, com os dados exibidos na Tabela 2.

**Tabela 2** – Gênero dos entrevistados.

<b>Gênero</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>Masculino</b>	54
<b>Feminino</b>	66
<b>Total</b>	120
<b>Gênero</b>	<b>Entrevistados (%)</b>
<b>Masculino</b>	45%
<b>Feminino</b>	55%
<b>Total</b>	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Do total de 120 entrevistados da V2, 45% são compostos por homens e 55% por mulheres. A seguir a Tabela 3 com os resultados da V3 referente ao nível de escolaridade dos entrevistados.

**Tabela 3** – Escolaridade dos entrevistados.

<b>Escolaridade</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>Ensino Fundamental incompleto</b>	59
<b>Ensino fundamental completo</b>	15
<b>Ensino médio completo</b>	36
<b>Ensino médio incompleto</b>	3
<b>Superior incompleto</b>	2
<b>Superior completo</b>	4
<b>Pós - graduação</b>	0
<b>Não respondeu</b>	1
<b>Total</b>	120
<b>Escolaridade</b>	<b>Entrevistados (%)</b>
<b>Ensino Fundamental incompleto</b>	49%
<b>Ensino fundamental completo</b>	13%
<b>Ensino médio completo</b>	30%

<b>Ensino médio incompleto</b>	3%
<b>Superior incompleto</b>	2%
<b>Superior completo</b>	3%
<b>Pós - graduação</b>	0%
<b>Não respondeu</b>	1%
<b>Total</b>	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Quanto à variável de nível de escolaridade dos entrevistados, a maioria possui o ensino fundamental incompleto com um índice de 49%, seguido por ensino médio completo com índice de 36%. Já os menores índices encontram-se na pós-graduação, que não apresentou nenhum integrante desta categoria, ficando com índice de 0% e superior incompleto com índice de 2%. Na Tabela 4 encontram-se os valores referentes aos produtos que são negociados no aglomerado varejista.

**Tabela 4** – Produtos que vende na loja.

<b>Produto</b>	<b>Quantidade de lojas</b>	<b>(%)</b>
<b>Somente frutas</b>	40	33,33%
<b>Somente verduras e legumes</b>	30	25%
<b>Frutas, verduras e legumes</b>	8	6,66%
<b>Outros tipos de alimentos</b>	42	35%
<b>Total</b>	120	100%

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Na V4, produtos que vende na loja, a predominância ficou com as lojas que vendem outros tipos de alimentos e com as que vendem somente frutas, com respectivamente 35% e 33,33%. O menor índice ficou com as lojas que vendem uma combinação de frutas, verduras e legumes, com valor de 6,66%. Em seguida, é apresentada a Tabela 5 com os dados referentes à V5, tempo de existência da loja.

**Tabela 5** – Tempo de existência da loja.

<b>TEMPO DE PERMANÊNCIA</b>	
<b>Mínimo</b>	4 meses
<b>Máximo</b>	60 anos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

O tempo mínimo de existência identificado entre as lojas ficou em 4 meses e o tempo máximo em 60 anos. Por fim, quanto à variável V6, se há associação comercial, apenas um lojista identificou a existência de uma associação, denominada de Associação do Mercado Albano Franco, com isso, não foi possível obter resultados conclusivos quanto a essa variável.

#### **4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos**

Essa pesquisa utilizou a Análise Fatorial Exploratória (AFE), como método de análise multivariada. Esse método se tornou eficaz em situações onde o pesquisador desconhece as relações entre as variáveis e se há coerência entre as mesmas (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Para Prearo *et al.* (2011 *apud* SILVA, 2016), a AFE também serve para redução de dados ou simplificação da estrutura.

Os construtos cooperação/colaboração, competição e coopetição se enquadram na descrição de AFE, visto que, a princípio nessa pesquisa não era possível saber as relações entre os indicadores e muito menos se haveria coerência entre eles (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Nesse sentido, também era preciso dados mais enxutos, para facilitar a interpretação dos resultados.

#### **4.3 Análise das Premissas da Análise Fatorial Exploratória (AFE)**

Nessa seção são expostas as premissas da AFE, para só então adentrar na análise dos resultados da aplicação dessa técnica sobre os dados coletados. Segundo Prearo *et al.* (2011 *apud* SILVA, 2016), essas premissas vão desde o tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade através dos testes de *Esfericidade de Bartlett's*, *Kaiser Meyer Olkin (KMO)*, *Measure of Sampling Adequacy (MSA)*, consoante parâmetros expostos no Quadro 6.

**Quadro 6** – Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória.

Premissas Subjacentes	Considerações	Autores
Tamanho da amostra	5 a 20 casos por variável	Stevens (1996)
	5 casos por variável	Pestana; Gageiro (2000)
	20 casos por variável	Hair (2005)
	300 casos no total	Tabachnik; Fidell (1996)
Multicolinearidade	<b>MSA</b> ( <i>Measure of Sampling Adequacy</i> ) > 0,5	Pestana e Gageiro (2000); Tabachnik; Fidell (1996); Garson (2007)
	<b>KMO</b> ( <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> ) > 0,5	
Normalidade multivariada	Condição para os testes de significância	Hair (2005); Garson (2007)

**Fonte:** adaptado de Prearo *et al.* (2011, *apud* SILVA, 2016, p. 127-128).

É importante elencar que, no que se refere ao tamanho da amostra indicada no Quadro 6, Hair *et al.*, (2009), assevera que os resultados propostos, tendo validade discriminante, é possível dar continuidade nas análises, que é o caso dessa pesquisa. Quanto ao KMO e o MSA, esses são melhor detalhados ao longo da explanação de cada construto. No que se refere à normalidade multivariada, por se tratar de uma amostragem com um número relativamente alto, é possível eliminar essa premissa da pesquisa (EISENBEIS, 1977, 1994 *apud* SILVA, 2016).

#### 4.4 Análise Fatorial Exploratória do Construto Cooperação/Colaboração

O construto cooperação/colaboração é formado por 12 variáveis, de acordo com o Quadro 7, as quais foram rodadas com o intuito de obter os valores referentes ao KMO - *Kaiser Meyer Olkin*, ao MSA - *Measure of Sampling Adequacy* e ao teste de *Esfericidade de Bartlett's*, que têm como objetivo corroborar a AFE. No decorrer das aplicações todos os testes e análises serão devidamente esclarecidos (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).



**Quadro 7** – Variáveis para análise do Construto Cooperação/Colaboração.

Dimensão	Variáveis
Cooperação	<p><b>V7</b> - Os lojistas trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas do mercado.</p> <p><b>V8</b> - As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas em um clima de confiança.</p> <p><b>V9</b> - Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.</p> <p><b>V10</b> - Na eventualidade de não poder atender o cliente, os lojistas costumam indicar estabelecimentos concorrentes.</p> <p><b>V11</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.</p> <p><b>V12</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes.</p> <p><b>V13</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.</p> <p><b>V14</b> - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre como administrar seus negócios.</p> <p><b>V15</b> - Os lojistas compartilham uns com os outros sobre o surgimento de novos produtos.</p> <p><b>V16</b> - Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do mercado.</p> <p><b>V17</b> - Existe comunicação entre os lojistas do mercado</p> <p><b>V18</b> - Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias do mercado municipal.</p>

Fonte: Silva (2016, p. 105-106).

O teste de KMO que possui uma variação entre 0 e 1, é um teste que calcula o nível de correspondência parcial entre as variáveis. Quando o valor fica mais próximo de zero pode indicar inadequação do uso da análise fatorial, pois haverá uma relação frágil entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2000 *apud* BELFIORE; FÁVERO; ANGELO, 2005). Na Tabela 6 visualiza-se a variação de valores do KMO.

**Tabela 6** – Teste KMO.

KMO	Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana; Gageiro (2000, *apud* BELFIORE; FÁVERO; ANGELO, 2005, p. 61).

Na primeira rodada de testes da pesquisa empreendida foi atingido o índice de 0,865 no KMO, alcançando assim uma média considerada boa dentro dos padrões estabelecidos.

Quanto ao teste de *Esfericidade de Bartlett's*, este “indica se existe relação suficiente entre os indicadores para aplicação da AF” (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Para que se possa aplicar a Análise Fatorial Exploratória, “recomenda-se que o valor de Sig (teste de significância) não ultrapasse 0,05” (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Tendo como retorno na análise do construto cooperação/colaboração um índice de significância de 0,00, foi possível dar sequência à Análise Fatorial, visto que há relação entre as variáveis.

O MSA indica o nível de elucidação dos dados com base nos fatores descobertos na AFE. Onde índices menores que 0,50 indicam que esses fatores não representam de forma satisfatória as variantes dos dados originais (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Na Tabela 7 é possível constatar que os valores da matriz anti-imagem apresentam grau de MSA adequado, com valor mínimo de 0,793 e máximo de 0,934, ou seja, muito além dos 0,50 estabelecidos. Conseguindo assim descrever de forma satisfatória as variações dos dados.

**Tabela 7 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Cooperação/Colaboração.**

Matriz Anti-imagem - Construto Cooperação/Colaboração													
		V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Anti- image Correlatio n	V7	<b>,867<sup>a</sup></b>	-,066	-,458	,035	-,231	,020	-,055	-,029	,077	-,020	,111	-,157
	V8	-,066	<b>,927<sup>a</sup></b>	-,196	,078	-,127	-,057	,059	,024	,058	-,157	-,166	-,049
	V9	-,458	-,196	<b>,886<sup>a</sup></b>	-,123	-,032	,002	,035	-,082	-,115	-,135	-,044	,078
	V10	,035	,078	-,123	<b>,934<sup>a</sup></b>	-,231	-,054	,007	,040	-,006	-,067	-,075	-,104
	V11	-,231	-,127	-,032	-,231	<b>,900<sup>a</sup></b>	-,250	,122	-,042	-,098	,148	-,231	-,086
	V12	,020	-,057	,002	-,054	-,250	<b>,793<sup>a</sup></b>	-,693	-,217	,210	,156	,042	-,146
	V13	-,055	,059	,035	,007	,122	-,693	<b>,812<sup>a</sup></b>	-,185	-,231	-,126	-,084	,117
	V14	-,029	,024	-,082	,040	-,042	-,217	-,185	<b>,891<sup>a</sup></b>	-,512	-,038	,015	-,033
	V15	,077	,058	-,115	-,006	-,098	,210	-,231	-,512	<b>,854<sup>a</sup></b>	-,042	-,063	-,022
	V16	-,020	-,157	-,135	-,067	,148	,156	-,126	-,038	-,042	<b>,867<sup>a</sup></b>	-,302	-,395
	V17	,111	-,166	-,044	-,075	-,231	,042	-,084	,015	-,063	-,302	<b>,914<sup>a</sup></b>	-,209
	V18	-,157	-,049	,078	-,104	-,086	-,146	,117	-,033	-,022	-,395	-,209	<b>,899<sup>a</sup></b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Outra análise importante é a comunalidade, a qual significa a “quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise” (HAIR *et al.*, 2009, p. 101). Na AFE as variáveis são agrupadas de maneira que fiquem correlacionadas, assim, variáveis em um grupo (fator) possuem níveis altos de correlações umas com as outras. Visto isso, a comunalidade surge para compreender que quantia da variância de uma variável é repartida com outras variáveis (HAIR *et al.*, 2009). Os resultados podem ser verificados na Tabela 8.

**Tabela 8** – Comunalidade do Construto Cooperação/Colaboração.

Comunalidades		
Variáveis	Initial	Extraction
V7	1,000	,496
V8	1,000	,542
V9	1,000	,575
V10	1,000	<b>,349</b>
V11	1,000	,575
V12	1,000	,767
V13	1,000	,836
V14	1,000	,804
V15	1,000	,631
V16	1,000	,618
V17	1,000	,626
V18	1,000	,634

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Para Hair *et al.* (2009), a comunalidade deve ter valor maior que 0,50 para poder prosseguir na análise. Como visto na Tabela 8, a variável V10 não obteve o valor adequado para ser mantida, assim, será eliminada em análise subsequente.

Outra análise que também deve ser feita é o nível de esclarecimento alcançado pelos fatores calculados pela AFE (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Segundo Hair *et al.* (2009), nas ciências sociais devido os dados resultantes das pesquisas serem imprecisos, é aceitável que a variância total explicada alcance um valor mínimo de 60%.

**Tabela 9** – Variância Total Explicada do Construto Cooperação/Colaboração.

Variância Total Explicada									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,960	49,663	49,663	5,960	49,663	49,663	4,069	33,911	33,911
2	1,495	12,457	62,120	1,495	12,457	62,120	3,385	28,208	<b>62,120</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Conforme a Tabela 9 é possível visualizar um resultado de mais de 62% referente à variância dos dados iniciais.

A funcionalidade da AFE se dá através da possibilidade de se gerar fatores que possam ser interpretados. Entretanto, existem casos em que mais de um fator explica o comportamento de determinada variável da problemática investigada. Nessas situações utiliza-se a rotação dos fatores, que procuram resoluções que expliquem o mesmo nível de variância total, porém gerando resultados superiores em referência à sua interpretação. A rotação não modifica o total, da variância atingida anteriormente, apenas reorganiza os autovalores. Nessa pesquisa foi

utilizado o Varimax, um tipo ortogonal de rotação que tem como destaque possibilitar de maneira mais fácil que uma variável seja apontada em um único fator. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Na Tabela 10 seguem os resultados da aplicação.

**Tabela 10** – Método de rotação Varimax  
do Construto Cooperação/Colaboração.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
Variáveis	Component	
	1	2
V16	<b>,763</b>	,189
V18	<b>,754</b>	,255
V17	<b>,736</b>	,291
V8	<b>,734</b>	
V9	<b>,700</b>	,290
V7	<b>,657</b>	,253
V11	<b>,606</b>	,457
V10	<b>,537</b>	,246
V13	,201	<b>,892</b>
V14	,286	<b>,850</b>
V12	,238	<b>,843</b>
V15	,285	<b>,742</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Através da Tabela 10 verifica-se uma boa divisão dos fatores. No entanto, como no teste da comunalidade a V10 apresentou um valor abaixo do indicado, foi necessário realizar uma nova análise.

Com a realização de uma segunda análise, agora sendo retirada a V10, os valores do KMO sofreram alterações, passando de 0,873 da primeira análise para 0,865, tendo uma redução discreta, mas ainda considerada boa dentro dos padrões estabelecidos. Quanto ao teste de *Esfericidade de Bartlett's*, permaneceu com índice de significância de 0,00, ou seja, ambos continuam corroborando as premissas da AFE.

O MSA segue apresentando valores adequados com alternância entre 0,783 e 0,933, muito acima dos 0,50 recomendados, representando assim a variação dos dados iniciais, conforme Tabela 11.

**Tabela 11** – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Cooperação/Colaboração.

		Anti-image Matrices										
		V7	V8	V9	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Anti-image Correlation	V7	<b>,861<sup>a</sup></b>	-,069	-,457	-,229	,022	-,055	-,030	,077	-,018	,114	-,155
	V8	-,069	<b>,933<sup>a</sup></b>	-,189	-,112	-,053	,058	,021	,058	-,153	-,161	-,042
	V9	-,457	-,189	<b>,885<sup>a</sup></b>	-,062	-,004	,036	-,078	-,116	-,145	-,054	,066
	V11	-,229	-,112	-,062	<b>,901<sup>a</sup></b>	-,270	,127	-,034	-,102	,136	-,256	-,114
	V12	,022	-,053	-,004	-,270	<b>,783<sup>a</sup></b>	-,693	-,215	,210	,153	,038	-,152
	V13	-,055	,058	,036	,127	-,693	<b>,806<sup>a</sup></b>	-,185	-,231	-,126	-,083	,118
	V14	-,030	,021	-,078	-,034	-,215	-,185	<b>,889<sup>a</sup></b>	-,512	-,035	,018	-,029
	V15	,077	,058	-,116	-,102	,210	-,231	-,512	<b>,849<sup>a</sup></b>	-,043	-,064	-,023
	V16	-,018	-,153	-,145	,136	,153	-,126	-,035	-,043	<b>,859<sup>a</sup></b>	-,308	-,405
	V17	,114	-,161	-,054	-,256	,038	-,083	,018	-,064	-,308	<b>,903<sup>a</sup></b>	-,219
	V18	-,155	-,042	,066	-,114	-,152	,118	-,029	-,023	-,405	-,219	<b>,891<sup>a</sup></b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao teste da comunalidade, na segunda tentativa, foi excluída a V10 e os resultados alcançados são apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12** – Comunalidade do Construto Cooperação/Colaboração.

Communalities		
Variáveis	Initial	Extraction
V7	1,000	,509
V8	1,000	,572
V9	1,000	,582
V11	1,000	,562
V12	1,000	,767
V13	1,000	,836
V14	1,000	,805
V15	1,000	,632
V16	1,000	,630
V17	1,000	,627
V18	1,000	,634

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Na nova tentativa, com a retirada da V10 houve aumento da comunalidade da V7 que saiu de 0,496 para 0,509. Além dessa, as variáveis V8 e V15 sofreram acréscimos, as demais ou mantiveram seus valores anteriores ou sofreram discreta redução. Com isso, todos os índices de comunalidade se ajustaram à quantia ideal, dessa forma cumprindo o objetivo de relacionar variáveis e fatores.

A variância total explicada com a retirada da V10 também sofreu alteração, havendo com isso aumento no índice total saindo de 62,12% para 65,05%, consoante Tabela 13.

**Tabela 13** – Variância Total Explicada do Construto Cooperação/Colaboração.

<b>Variância Total Explicada</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,676	51,600	51,600	5,676	51,600	51,600	3,786	34,417	34,417
2	1,480	13,457	65,057	1,480	13,457	65,057	3,370	30,640	<b>65,057</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Por fim, o método Varimax apresentou na segunda tentativa, sem a V10, fatores bem discriminados à exceção da V11 com valores relativamente próximos. Ainda assim, devido todas as premissas terem sido concretizadas, esta é considerada uma boa AFE. A Tabela 14 apresenta os novos valores.

**Tabela 14** – Método de rotação Varimax do Construto Cooperação/Colaboração.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
Variáveis	Component	
	1	2
V16	<b>,769</b>	,197
V8	<b>,754</b>	
V18	<b>,751</b>	,265
V17	<b>,732</b>	,301
V9	<b>,703</b>	,297
V7	<b>,665</b>	,259
V11	<b>,584</b>	,470
V13	,194	<b>,894</b>
V14	,284	<b>,851</b>
V12	,224	<b>,847</b>
V15	,283	<b>,743</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Após a segunda rotação os fatores ficaram decompostos em dois. O fator 1 é formado pelas variáveis V16, V8, V18, V9, V7, V11. Já o fator 2 é composto pelas variáveis V13, V14, V12, V15. Com isso se encerra a necessidade de outras tentativas, visto que todas as premissas foram atingidas.

Hair *et al.* (2009), considera que nomear os fatores constitui tarefa subjetiva do responsável pela pesquisa. Com isso, foi realizada a nomeação dos dois fatores resultantes das análises. Através da Tabela 15 é possível averiguar a separação, nomeação e nível de carga fatorial dos fatores.

**Tabela 15** – Terminologia dos fatores do Construto Cooperação/Colaboração.

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Carga Fatorial</b>
<b>Fator 1: Ações Conjuntas (AC)</b>	V16 - Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do mercado.	<b>0,769</b>
	V8 - As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas em um clima de confiança.	0,754
	V18 - Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias do mercado municipal.	0,751
	V17 - Existe comunicação entre os lojistas do mercado.	0,732
	V9 - Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.	0,703
	V7 - Os lojistas trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas do mercado.	0,665
	V11 - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.	0,584
<b>Fator 2: Troca de Informações (TI)</b>	V13 - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.	<b>0,894</b>
	V14 - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre como administrar seus negócios.	0,851
	V12 - Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes	0,847
	V 15 - Os lojistas compartilham uns com os outros sobre o surgimento de novos produtos.	0,743

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

O construto Cooperação/Colaboração foi particionado em dois fatores, ações conjuntas (AC) e troca de informações (TI), sendo esses fatores obtidos após o trabalho de Análise Fatorial Exploratória, permitindo assim uma melhor análise das variáveis.

#### **4.4.1 Considerações Teóricas Relativas ao Construto Cooperação/Colaboração**

Conforme dados da Tabela 15, o fator 1 obteve carga fatorial mais elevada na V16 (0,769), “Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do mercado” e no fator 2 a maior variável foi a 13 (0,894), “Os lojistas trocam informações uns com os outros

sobre as tendências de consumo”, sendo esses elementos da Teoria Cooperativa e das relações dentro de *clusters*, confirmando assim a correspondência entre a Teoria Cooperativa e a pesquisa realizada.

Nomeado de ações conjuntas (AC), o fator 1 apresenta em sua estrutura características estudadas ao longo desta pesquisa. Autores como Bengtsson e Kock (2000), Bengtsson, Hinttu e Kock (2003) e Balestrin e Verschoore (2008), afirmam que relações cooperativas são baseadas na confiança e em interesses recíprocos e que a cooperação restringe o oportunismo e fortalece as relações interorganizacionais. Os autores também defendem o uso de estratégias colaborativas que estimulem, por exemplo, fornecedores e fabricantes a atuar em conjunto, pois qualquer melhoria desenvolvida geraria retorno para ambos. O mesmo conceito pode ser aplicado em aglomerações de varejo em que qualquer trabalho em conjunto entre as empresas integrantes ou qualquer melhoria realizada em prol do *cluster*, gera benefício para todo o *cluster* e consequentemente para todos os participantes.

Kwasnicka e Zaccarelli (2006), identificam que a colaboração é inevitável em *clusters*, pois existe a colaboração ainda que também exista a competição. Para eles a cooperação é bem visível e ocorre, por exemplo, quando um vendedor fornece informações a um cliente, ainda que beneficie seus adversários.

O fator 2, troca de informações (TI), segue a teoria de autores como Zaccarelli *et al.* (2008), que indicam como efeito da cooperação o “aumento da capacidade competitiva do *cluster* devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios” (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 215). Já Balestrin e Verschoore (2008), afirmam que tanto a troca de informações como a troca de conhecimentos são favorecidas pela cooperação.

Kwasnicka e Zaccarelli (2006), também relatam que dentro dos *clusters* não existem segredos duráveis, e por esse motivo a não existência de cooperação só acarreta em perdas para o *cluster*. Com isso, averigua-se que a troca de informações decorrente da cooperação é um elemento essencial e que eleva a integridade e a competitividade de um *cluster*.



#### 4.5 Análise Fatorial Exploratória do Construto Competição

O construto competição é formado por um conjunto de 16 variáveis (da variável 19 até a 34), conforme Quadro 8.

**Quadro 8** – Variáveis para análise do Construto Competição.

Dimensão	Variáveis
Competição	<p><b>V19</b> - A competição entre os lojistas é acirrada.</p> <p><b>V20</b> - A concorrência em aparência física do estabelecimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p> <p><b>V21</b> - A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p> <p><b>V22</b> - A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p> <p><b>V23</b> - A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas do mercado.</p> <p><b>V24</b> - Estar localizado em uma concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência do mercado.</p> <p><b>V25</b> - Neste mercado municipal há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes desse mercado).</p> <p><b>V26</b> - A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas do mercado.</p> <p><b>V27</b> - Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas do mercado.</p> <p><b>V28</b> - Existe rivalidade entre os lojistas do mercado.</p> <p><b>V29</b> - Os estabelecimentos de grande porte deste mercado influenciam no fechamento dos estabelecimentos menores.</p> <p><b>V30</b> - Sempre que possível os lojistas do mercado tomam clientes de seus concorrentes.</p> <p><b>V31</b> - Sempre que possível os lojistas do mercado copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.</p> <p><b>V32</b> - A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum no mercado.</p> <p><b>V33</b> - Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.</p> <p><b>V34</b> - Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes do mercado.</p>

**Fonte:** Silva (2016, p. 105-106).

No construto competição obteve-se no teste KMO o índice de 0,784, sendo considerado um valor mediano quanto à correspondência parcial entre variáveis. No teste de *Esfericidade de Bartlett's*, o índice de significância ficou em  $\text{sig} < 0,05$ , representando assim relação satisfatória entre as variáveis (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2000 *apud* BELFIORE; FÁVERO; ANGELO, 2005).

O teste MSA “indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas [...] Os valores inferiores a 0,50 são considerados muito pequenos para análise e [...] indicam variáveis que podem ser retiradas da análise” (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009, p. 102). O resultado do teste não apresentou nenhum valor abaixo de 0,50, garantindo assim o nível adequado de explicação das variáveis. Conforme dados apresentados na Tabela 16.

**Tabela 16 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Competição.**

		Anti-image Matrices															
		V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34
Anti-image Correlation	V19	.770*	-.226	-.002	-.027	.127	-.026	-.193	-.039	-.062	-.059	.082	-.074	-.040	.088	.056	-.117
	V20	-.226	.859*	-.221	-.165	-.188	-.003	.087	-.119	-.011	-.042	-.190	.125	-.135	-.115	-.187	.209
	V21	-.002	-.221	.838*	-.148	-.403	.047	-.099	.002	.132	-.062	.169	.041	.042	.099	.131	-.173
	V22	-.027	-.165	-.148	.860*	-.481	-.266	-.010	-.150	.000	-.178	-.130	-.089	-.031	.041	.089	-.091
	V23	.127	-.188	-.403	-.481	.835*	-.116	.029	-.025	.019	.071	.026	.013	-.116	-.041	-.107	.093
	V24	-.026	-.003	.047	-.266	-.116	.771*	-.203	.041	-.171	.265	.043	-.086	.264	-.224	.061	-.125
	V25	-.193	.087	-.099	-.010	.029	-.203	.708*	-.101	-.150	-.195	-.168	-.061	-.074	.049	.065	.223
	V26	-.039	-.119	.002	-.150	-.025	.041	-.101	.687*	-.237	.333	.047	-.004	.102	-.162	-.005	.149
	V27	-.062	-.011	.132	.000	.019	-.171	-.150	-.237	.664*	-.387	-.038	.194	-.174	.151	-.144	-.218
	V28	-.059	-.042	-.062	-.178	.071	.265	-.195	.333	-.387	.607*	.034	-.109	.103	-.244	-.004	.005
	V29	.082	-.190	.169	-.130	.026	.043	-.168	.047	-.038	.034	.710*	-.156	.076	.018	.105	-.202
	V30	-.074	.125	.041	-.089	.013	-.086	-.061	-.004	.194	-.109	-.156	.789*	-.420	-.083	-.197	-.119
	V31	-.040	-.135	.042	-.031	-.116	.264	-.074	.102	-.174	.103	.076	-.420	.777*	-.196	.007	-.181
	V32	.088	-.115	.099	.041	-.041	-.224	.049	-.162	.151	-.244	.018	-.083	-.196	.805*	-.051	-.119
V33	.056	-.187	.131	.089	-.107	.061	.065	-.005	-.144	-.004	.105	-.197	.007	-.051	.766*	-.342	
V34	-.117	.209	-.173	-.091	.093	-.125	.223	.149	-.218	.005	-.202	-.119	-.181	-.119	-.342	.733*	
a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)																	

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Quanto à comunalidade, os indicadores (variáveis) V19, V24, V28, V29 e V32 não atingiram o índice mínimo necessário de 0,50, como visto na Tabela 17, apresentada a seguir. Com isso, há prejuízo quanto à correlação entre fatores, sendo então retirada a V29, com menor comunalidade, para reanálise (HAIR *et al.*, 2009).

**Tabela 17** – Comunalidade do Construto Competição.

<b>Communalities</b>		
Variáveis	Initial	Extraction
V19	1,000	<b>,362</b>
V20	1,000	,666
V21	1,000	,670
V22	1,000	,817
V23	1,000	,831
V24	1,000	<b>,425</b>
V25	1,000	,611
V26	1,000	,341
V27	1,000	,538
V28	1,000	<b>,480</b>
V29	1,000	<b>,188</b>
V30	1,000	,569
V31	1,000	,569
V32	1,000	<b>,395</b>
V33	1,000	,502
V34	1,000	,618

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A variância total explicada atingiu um índice de 53,64, como mostra a Tabela 18, considerado baixo, visto que o mínimo requerido é de 60%. Com isso o grau de explicação dos fatores não atingiu seu objetivo precisando ser feita uma nova tentativa (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009; HAIR *et al.*, 2009).

**Tabela 18** – Variância Total Explicada do Construto Competição.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,895	30,596	30,596	4,895	30,596	30,596	3,650	22,814	22,814
2	2,273	14,209	44,804	2,273	14,209	44,804	2,938	18,364	41,177
3	1,414	8,839	53,644	1,414	8,839	53,644	1,995	12,467	<b>53,644</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Por fim foi realizado o método de rotação ortogonal por meio do varimax, que apresentou como resultado a divisão dos indicadores em três fatores. No entanto, devido às falhas na comunalidade, bem como a variância total explicada não atender o valor mínimo de 60%, o varimax não apresentou resultados claros na divisão. É possível observar na Tabela 19 que a V29 não se comporta bem em nenhum dos três fatores.

**Tabela 19** – Método de rotação Varimax do Construto Competição.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
	Component		
	1	2	3
V23	<b>,880</b>	,236	
V22	<b>,841</b>	,267	,195
V21	<b>,811</b>	,102	
V20	<b>,774</b>	,211	,151
V24	<b>,616</b>		,187
V26	<b>,551</b>	-,178	
V34		<b>,769</b>	,164
V30	,101	<b>,730</b>	,160
V31	,171	<b>,715</b>	,170
V33		<b>,707</b>	
V32	,288	<b>,557</b>	
V25	,251	-,152	<b>,725</b>
V27		,259	<b>,685</b>
V28		,321	<b>,613</b>
V19	,141		<b>,581</b>
V29	,135	,270	,312

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Ademais, conforme dados da Tabela 19, devido não ter sido alcançado os resultados apropriados da AFE do construto competição na primeira tentativa, fez-se imprescindível realizar uma segunda tentativa com a eliminação da V29.

Na segunda tentativa, já com a retirada da V29, o teste KMO saiu de 0,784 para 0,792 e a *Esfericidade de Bartlett's* manteve o índice de significância em 0,00, ambos respeitando as premissas. Todos os valores do teste MSA foram maiores que 0,50, também com índices adequados. Quanto à comunalidade, seguem os dados na Tabela 20.

**Tabela 20** – Comunalidade do Construto Competição.

<b>Communalities</b>		
Variáveis	Initial	Extraction
V19	1,000	<b>,384</b>
V20	1,000	,664
V21	1,000	,668
V22	1,000	,815
V23	1,000	,831
V24	1,000	,424
V25	1,000	,597
V26	1,000	<b>,341</b>
V27	1,000	,555
V28	1,000	,504
V30	1,000	,563
V31	1,000	,577
V32	1,000	<b>,398</b>
V33	1,000	,509
V34	1,000	,613

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Mesmo com a retirada da V29, três outras variáveis não conseguiram atingir o valor mínimo de 0,50 recomendados para a comunalidade, sendo essas as V19, V26 e V32. Com isso, novamente não foi possível alcançar resultados favoráveis e assim obter uma melhor AFE.

Quanto à variância total explicada, também não atingiu valor mínimo exigido, ficando representada por 56,29%, valor distinto dos 60% recomendados. Conforme Tabela 21 abaixo.

**Tabela 21** – Variância Total Explicada do Construto Competição.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,783	31,884	31,884	4,783	31,884	31,884	3,659	24,396	24,396
2	2,254	15,029	46,913	2,254	15,029	46,913	2,893	19,290	43,686
3	1,407	9,377	56,290	1,407	9,377	56,290	1,891	12,604	<b>56,290</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Referente à rotação ortogonal, as informações são expostas na Tabela 22.

**Tabela 22** – Método de rotação Varimax do Construto Competição.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
Variáveis	Component		
	1	2	3
V23	<b>,881</b>	,233	
V22	<b>,846</b>	,264	,175
V21	<b>,811</b>	,102	
V20	<b>,776</b>	,206	,138
V24	<b>,621</b>		,170
V26	<b>,551</b>	-,178	
V34		<b>,769</b>	,145
V30	,108	<b>,730</b>	,134
V31	,176	<b>,720</b>	,166
V33		<b>,712</b>	
V32	,291	<b>,559</b>	
V25	,260	-,143	<b>,713</b>
V27		,272	<b>,692</b>
V28		,335	<b>,625</b>
V19	,146		<b>,597</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Mesmo com o agrupamento dos fatores ocorrendo adequadamente, as premissas para uma AFE adequada não foram atingidas, devido três indicadores não terem alcançado os valores recomendados para a comunalidade, e a variância total explicada ter ficado abaixo de 60%, foi então indispensável efetuar uma terceira tentativa, sendo retirada a V26.

Na terceira tentativa houve uma significativa melhora no KMO que partiu de 0,792 para 0,804, deixando de ser considerado mediano, passando a ser considerado bom. A *Esfericidade de Bartlett's* permaneceu com significância de 0,00. O MSA continuou com todos seus índices acima de 0,50, e a comunalidade segue de acordo com as informações da Tabela 23.

**Tabela 23** – Comunalidade do Construto Competição.

<b>Communalities</b>		
Variáveis	Initial	Extraction
V19	1,000	<b>,383</b>
V20	1,000	,666
V21	1,000	,714
V22	1,000	,827
V23	1,000	,851
V24	1,000	<b>,426</b>
V25	1,000	,598
V27	1,000	,560
V28	1,000	<b>,491</b>
V30	1,000	,563
V31	1,000	,577
V32	1,000	<b>,405</b>
V33	1,000	,534
V34	1,000	,608

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Em relação à terceira tentativa, houve um incremento no número de variáveis que não atingiram o mínimo de 0,50, de três aumentou para quatro, mesmo com a retirada da V26, sendo então preciso efetuar a retirada de mais uma variável, a V19 para a realização de uma nova análise.

No que diz respeito à variância total explicada, a mesma atingiu 58,58%, não cumprindo os requisitos para uma boa AFE, conforme Tabela 24.

**Tabela 24** – Variância Total Explicada do Construto Competição.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,690	33,500	33,500	4,690	33,500	33,500	3,510	25,072	25,072
2	2,107	15,048	48,548	2,107	15,048	48,548	2,793	19,953	45,025
3	1,404	10,032	58,580	1,404	10,032	58,580	1,898	13,555	<b>58,580</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A seguir a Tabela 25 com os valores do método de rotação.

**Tabela 25** – Método de rotação Varimax do Construto Competição.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
Variáveis	Component		
	1	2	3
V23	<b>,903</b>	,184	
V22	<b>,863</b>	,220	,183
V21	<b>,843</b>		
V20	<b>,784</b>	,173	,144
V24	<b>,625</b>		,173
V34		<b>,765</b>	,145
V33		<b>,729</b>	
V30	,136	<b>,725</b>	,135
V31	,203	<b>,713</b>	,167
V32	,295	<b>,562</b>	
V25	,250	-,154	<b>,715</b>
V27		,296	<b>,687</b>
V28		,301	<b>,632</b>
V19	,143		<b>,597</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Semelhante ao que ocorreu na segunda tentativa, nessa nova tentativa tanto a comunalidade quanto a variância total explicada não atingiram valores satisfatórios, ou seja, as premissas necessárias para uma boa AFE não foram obtidas, ainda que os fatores tenham se agrupado de maneira devida através do método varimax.

Uma quarta tentativa foi realizada, retirando-se a V19, e com ela os resultados do KMO reduziram levemente de 0,804 para 0,802. O teste de *Esfericidade de Bartlett's* prosseguiu com sig 0,00 e o MSA manteve-se com valores acima de 0,50, tendo como menor valor 0,680 da V27 e como máximo 0,893 da V20. Já a comunalidade apresentou valores que são encontrados na Tabela 26.



**Tabela 26** – Comunalidade do Construto Competição.

<b>Communalities</b>		
Variável	Initial	Extraction
V20	1,000	,664
V21	1,000	,714
V22	1,000	,829
V23	1,000	,848
V24	1,000	<b>,431</b>
V25	1,000	,615
V27	1,000	,629
V28	1,000	,564
V30	1,000	,568
V31	1,000	,582
V32	1,000	<b>,395</b>
V33	1,000	,532
V34	1,000	,608

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Nesse item houve redução do número de variáveis abaixo da média indicada de 0,50 em comparação com a tentativa três, onde 4 indicadores estavam abaixo desse valor, contra dois indicadores da tentativa quatro, V24 e V32, ainda assim, foi necessário eliminar a variável V32 e realizar outra tentativa.

A variância total atingiu 61,37%, conforme Tabela 27, apresentando valor adequado para uma boa AFE.

**Tabela 27** – Variância Total Explicada do Construto Competição.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,579	35,221	35,221	4,579	35,221	35,221	3,520	27,080	27,080
2	2,102	16,166	51,387	2,102	16,166	51,387	2,791	21,470	48,549
3	1,299	9,991	61,378	1,299	9,991	61,378	1,668	12,829	<b>61,378</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Quanto aos resultados do método de rotação varimax são exibidos na Tabela 28.

**Tabela 28** – Método de rotação Varimax do Construto Competição.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
Variáveis	Component		
	1	2	3
V23	<b>,902</b>	,184	
V22	<b>,867</b>	,222	,170
V21	<b>,844</b>		
V20	<b>,789</b>	,185	
V24	<b>,627</b>		,180
V34		<b>,766</b>	,135
V30	,139	<b>,734</b>	,104
V33		<b>,727</b>	
V31	,208	<b>,722</b>	,133
V32	,291	<b>,553</b>	
V27		,284	<b>,740</b>
V25	,273	-,153	<b>,719</b>
V28		,287	<b>,693</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Mesmo com a variância total explicada finalmente atingindo o índice necessário, bem como o método varimax apresentando fatores bem definidos, ainda assim as variáveis V24 e V32 da comunalidade não alcançaram valor maior que 0,50, com isso foi realizada uma nova análise, visto que nem todas as premissas para uma AFE satisfatória foram efetivadas, sendo necessária uma quinta rodada.

Na quinta tentativa foi removida a V32, isso ocasionou uma redução no KMO em relação à tentativa anterior, caindo de 0,802 para 0,798. A *Esfericidade de Bartlett's* se manteve com sig 0,00. O MSA continuou com valores acima de 0,50, com menor valor de 0,699 na V27 e maior de 0,890 na V20, conforme Tabela 29.

**Tabela 29 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Competição.**

Anti-image Matrices													
		V20	V21	V22	V23	V24	V25	V27	V28	V30	V31	V33	V34
Anti-image Correlation	V20	<b>,890<sup>a</sup></b>	-,196	-,226	-,177	-,023	,012	-,051	-,035	,079	-,152	-,178	,176
	V21	-,196	<b>,849<sup>a</sup></b>	-,137	-,412	,072	-,088	,131	-,050	,077	,051	,122	-,139
	V22	-,226	-,137	<b>,848<sup>a</sup></b>	-,496	-,242	-,068	-,066	-,116	-,114	,010	,094	-,093
	V23	-,177	-,412	-,496	<b>,812<sup>a</sup></b>	-,132	,059	,029	,086	,021	-,124	-,124	,117
	V24	-,023	,072	-,242	-,132	<b>,801<sup>a</sup></b>	-,170	-,102	,182	-,104	,201	,090	-,185
	V25	,012	-,088	-,068	,059	-,170	<b>,704<sup>a</sup></b>	-,239	-,155	-,101	-,039	,082	,219
	V27	-,051	,131	-,066	,029	-,102	-,239	<b>,699<sup>a</sup></b>	-,301	,207	-,120	-,164	-,192
	V28	-,035	-,050	-,116	,086	,182	-,155	-,301	<b>,749<sup>a</sup></b>	-,136	,009	,013	-,087
	V30	,079	,077	-,114	,021	-,104	-,101	,207	-,136	<b>,740<sup>a</sup></b>	-,446	-,190	-,173
	V31	-,152	,051	,010	-,124	,201	-,039	-,120	,009	-,446	<b>,776<sup>a</sup></b>	,007	-,226
	V33	-,178	,122	,094	-,124	,090	,082	-,164	,013	-,190	,007	<b>,748<sup>a</sup></b>	-,330
	V34	,176	-,139	-,093	,117	-,185	,219	-,192	-,087	-,173	-,226	-,330	<b>,725<sup>a</sup></b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A comunalidade apresentou apenas uma variável abaixo de 0,50, a V24 apresentada na Tabela 30, sendo preciso eliminar a mesma e realizar uma sexta tentativa.

**Tabela 30 – Comunalidade do Construto Competição.**

Communalities		
Varável	Initial	Extraction
V20	1,000	,665
V21	1,000	,724
V22	1,000	,834
V23	1,000	,853
V24	1,000	<b>,401</b>
V25	1,000	,624
V27	1,000	,623
V28	1,000	,556
V30	1,000	,577
V31	1,000	,587
V33	1,000	,543
V34	1,000	,637

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A variância total aumentou de 61,37% da quarta tentativa para 63,52% na quinta tentativa, segundo a Tabela 31.

**Tabela 31 – Variância Total Explicada do Construto Competição.**

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,293	35,779	35,779	4,293	35,779	35,779	3,466	28,887	28,887
2	2,053	17,107	52,886	2,053	17,107	52,886	2,504	20,870	49,757
3	1,276	10,635	63,520	1,276	10,635	63,520	1,652	13,763	<b>63,520</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Quanto aos índices do varimax, encontram-se na Tabela 32.

**Tabela 32** – Método de rotação Varimax do Construto Competição.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
Variáveis	Component		
	1	2	3
V23	<b>,909</b>	,164	
V22	<b>,873</b>	,203	,172
V21	<b>,850</b>		
V20	<b>,795</b>	,157	
V24	<b>,605</b>		,178
V34		<b>,786</b>	,124
V30	,157	<b>,736</b>	,105
V33		<b>,733</b>	
V31	,226	<b>,720</b>	,135
V27		,294	<b>,731</b>
V25	,265	-,171	<b>,724</b>
V28		,278	<b>,691</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Nessa quinta tentativa todas as premissas foram concretizadas, à exceção da comunalidade, que apresentou uma variável com valor abaixo de 0,50, sendo então realizada outra tentativa.

Enfim, foi realizada a sexta tentativa, sendo removida a V24. O KMO sofreu uma ligeira redução, saindo de 0,798 para 0,794. O teste de *Esfericidade de Bartlett's* manteve-se em sig 0,00, e os resultados do MSA são apresentados na Tabela 33, a seguir.

**Tabela 33** – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Competição.

<b>Anti-image Matrices</b>												
Anti-image Correlation		V20	V21	V22	V23	V25	V27	V28	V30	V31	V33	V34
	V20	<b>,880<sup>a</sup></b>	-,195	-,239	-,182	,008	-,054	-,032	,077	-,151	-,176	,175
	V21	-,195	<b>,845<sup>a</sup></b>	-,124	-,408	-,077	,139	-,064	,085	,038	,116	-,128
	V22	-,239	-,124	<b>,820<sup>a</sup></b>	-,549	-,115	-,094	-,075	-,144	,062	,120	-,144
	V23	-,182	-,408	-,549	<b>,787<sup>a</sup></b>	,037	,016	,112	,007	-,101	-,114	,095
	V25	,008	-,077	-,115	,037	<b>,699<sup>a</sup></b>	-,262	-,128	-,121	-,004	,099	,194
	V27	-,054	,139	-,094	,016	-,262	<b>,688<sup>a</sup></b>	-,289	,198	-,102	-,156	-,215
	V28	-,032	-,064	-,075	,112	-,128	-,289	<b>,807<sup>a</sup></b>	-,120	-,028	-,004	-,055
	V30	,077	,085	-,144	,007	-,121	,198	-,120	<b>,737<sup>a</sup></b>	-,436	-,182	-,197
	V31	-,151	,038	,062	-,101	-,004	-,102	-,028	-,436	<b>,811<sup>a</sup></b>	-,011	-,196
	V33	-,176	,116	,120	-,114	,099	-,156	-,004	-,182	-,011	<b>,758<sup>a</sup></b>	-,320
	V34	,175	-,128	-,144	,095	,194	-,215	-,055	-,197	-,196	-,320	<b>,740<sup>a</sup></b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Todos os valores do MSA representam de forma adequada as variações dos dados originários, haja vista que, todos os índices apresentam valores acima de 0,50. Quanto à comunalidade, apresentam-se na Tabela 34, subsecutiva, com valores acima de 0,50.

**Tabela 34 – Comunalidade do Construto Competição.**

<b>Communalities</b>		
Variáveis	Initial	Extraction
V20	1,000	,700
V21	1,000	,762
V22	1,000	,822
V23	1,000	,862
V25	1,000	,614
V27	1,000	,619
V28	1,000	,569
V30	1,000	,578
V31	1,000	,587
V33	1,000	,542
V34	1,000	,649

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Por fim, todos os índices da comunalidade atingiram o mínimo de 0,50, tendo como menor deles 0,542 e como maior 0,862, com isso a correlação entre os fatores se concluiu. A variância total atingiu o maior índice dentre todas as tentativas efetuadas, com 66,38%, permitindo assim uma melhor explicação dos fatores calculados pela AFE, como mostra a Tabela 35.

**Tabela 35 – Variância Total Explicada do Construto Competição.**

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,030	36,634	36,634	4,030	36,634	36,634	3,152	28,658	28,658
2	1,999	18,169	54,803	1,999	18,169	54,803	2,490	22,638	51,296
3	1,274	11,582	66,384	1,274	11,582	66,384	1,660	15,088	<b>66,384</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Quanto à rotação Varimax, a Tabela 36 apresenta seus dados.

**Tabela 36** – Método de rotação Varimax do Construto Competição.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
Variáveis	Component		
	1	2	3
V23	<b>,913</b>	,157	
V21	<b>,871</b>		
V22	<b>,863</b>	,201	,192
V20	<b>,816</b>	,144	,118
V34		<b>,796</b>	,115
V30	,150	<b>,738</b>	,106
V33		<b>,733</b>	
V31	,249	<b>,709</b>	,150
V25	,238	-,168	<b>,728</b>
V27		,299	<b>,727</b>
V28		,264	<b>,704</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Com a retirada da V24, a comunalidade de todas as variáveis atingiu o valor necessário e todas as outras premissas analisadas também. Com isso, a reorganização das variáveis para que cada uma encontre seu fator correlacionado através do método varimax foi concluída. Assim, devido todas as premissas terem sido atingidas, chegou-se a uma AFE com validade discriminante.

As variáveis retiradas foram a V29, V26, V19, V32, V24 e os fatores ficaram subdivididos em três: fator 1, formado pelas variáveis V23, V21, V22, V20; o fator 2, formado por V34, V30, V33, V31, e por fim o fator 3, formado por V25, V27, V28. Na Tabela 37 é possível verificar a nomenclatura dos fatores e a carga fatorial de cada uma das variáveis em seu determinado fator.

**Tabela 37** – Terminologia dos fatores do Construto Competição.

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Carga Fatorial</b>
<b>Fator 1: Concorrência (CONC)</b>	V23 - A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas do mercado.	<b>0,913</b>
	V21 - A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.	0,871
	V22 - A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas do mercado.	0,863
	V20 - A concorrência em aparência física do estabelecimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.	0,816
<b>Fator 2: Comportamento Oportunista (CO)</b>	V34 - Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes do mercado.	<b>0,796</b>
	V30 - Sempre que possível os lojistas do mercado tomam clientes de seus concorrentes.	0,738
	V33 - Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.	0,733
	V 31 - Sempre que possível os lojistas do mercado copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.	0,709
<b>Fator 3: Competitividade do Aglomerado (CA)</b>	V25 - Neste mercado municipal há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes desse mercado).	<b>0,728</b>
	V27 - Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas do mercado.	0,727
	V28 - Existe rivalidade entre os lojistas do mercado.	0,704

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Com isso, o construto competição ficou formado por três fatores: concorrência, comportamento oportunista e competitividade do aglomerado. A próxima seção apresentará as considerações teóricas relativas ao construto competição.

#### 4.5.1 Considerações Teóricas Relativas ao Construto Competição

Após a conclusão da análise do construto competição, a associação entre teoria e pesquisa faz-se necessária. Autores como Porter (1989, 2009); Schumpeter (1961, 1997); Zaccarelli *et al.* (2008); Gilbert (2003), corroboram o resultado da análise do construto, haja vista o fator 1, concorrência (CONC), com maior carga fatorial (0,913) nomeado por meio da variável 23: “a concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas do mercado”.

Face ao exposto, a concorrência disposta no aglomerado estudado relaciona-se, por exemplo, aos estudos de Porter (1989, 2009), ao asseverar que a concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre empresas pertencentes ao *cluster*, conseqüentemente começam a surgir empresas com diferencial estratégico por meio da inovação, emergindo um ciclo vicioso como características de relevância nas relações competitivas dentro dos aglomerados (*clusters*).

Porter (1989, 2009), ainda indica que a concorrência se apresenta sob a forma de descontos em preços, lançamentos de novos produtos, diferenciação, conhecimento das necessidades dos clientes, oferecimento de uma ampla variedade de produtos, assim como na qualidade e esforço de venda.

No fator 2, comportamento oportunista (CO), a maior carga fatorial é a da V34 (0,796), “existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes do mercado”. Por meio da teoria de autores como Balestrin e Verschoore, (2008); Barney e Hesterly (2011); Porter (2004) e Zaccarelli *et al.* (2008), foi possível corroborar esses resultados, pois segundo esses autores, os relacionamentos interorganizacionais entre atores de um aglomerado não é simples, sendo baseado em confiança e havendo sempre o risco do oportunismo e das trapaças.

Nessa perspectiva, os integrantes dos aglomerados deixam de perceber os outros participantes como aliados, passando a visualizá-los apenas como adversários. Para eles a teoria dos jogos se caracterizaria nesse caso, como jogo não cooperativo, onde os participantes buscam os melhores resultados apenas para si mesmos.

Por fim, no fator 3, competitividade do aglomerado (CA), a maior carga fatorial alcançada foi na V25 (0,728), “neste mercado municipal há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes desse mercado)”. Autores como Telles (2008); Zaccarelli *et al.* (2008); Aguiar *et al.* (2017), afirmam que os aglomerados ampliam as capacidades competitivas de seus integrantes e os tornam mais capacitados a ganhar de seus adversários na disputa pela preferência dos clientes em relação a empresas isoladas.



Outras fundamentações da pesquisa se dão com Perry (2005 *apud* SIQUEIRA; GERTH; BOAVENTURA, 2011); Teller (2008) e Barney e Hesterly (2011), no qual afirmam que dentro dos aglomerados há competição por participação de mercado, funcionários e recursos, ou seja, por ofertarem uma diversidade de mercadorias e atraírem o mesmo tipo de clientela. A rivalidade se apresenta elevada quando as empresas do aglomerado apresentam mesmo padrão de tamanho, quando o crescimento do setor é lento ou quando não proporcionam diferenciação nos seus produtos, com isso, tentam incorporar a fatia de mercado das concorrentes, fato este identificado nesta pesquisa, pois os lojistas estudados no aglomerado foram do setor alimentício de frutas, legumes, verduras e hortaliças.

#### 4.6 Análise Fatorial Exploratória do Construto Coopetição

O construto coopetição tem em sua formação inicial um total de 24 variáveis (da variável 35 até a 58), conforme Quadro 9.

**Quadro 9** – Variáveis para análise do Construto Coopetição.

Coopetição	<p><b>V35</b> - Estar neste mercado melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente.</p> <p><b>V36</b> - As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.</p> <p><b>V37</b> - Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de administrar sua loja individualmente.</p> <p><b>V38</b> - Estar neste mercado contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.</p> <p><b>V39</b> - Estar neste mercado contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua loja (vendas, lucratividade e faturamento).</p> <p><b>V40</b> - Estar neste mercado contribui para o crescimento das lojas deste mercado.</p> <p><b>V41</b> - Estar neste mercado melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes.</p> <p><b>V42</b> - Estar neste mercado fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.</p> <p><b>V43</b> - Estar neste mercado facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.</p> <p><b>V44</b> - Estar neste mercado melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores.</p> <p><b>V45</b> - Estar neste mercado melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte do mercado.</p> <p><b>V46</b> - Estar neste mercado permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.</p> <p><b>V47</b> - Estar neste mercado diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas</p> <p><b>V48</b> - Estar neste mercado permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de seu estabelecimento.</p> <p><b>V49</b>- Estar neste mercado melhora/aumenta a clientela de seu estabelecimento.</p>
------------	--

	<p><b>V50</b> - Estar neste mercado permite a aquisição de conhecimentos para seu estabelecimento.</p> <p><b>V51</b> - Estar neste mercado municipal valoriza a sua loja perante o mercado.</p> <p><b>V52</b> - Estar neste mercado permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.</p> <p><b>V53</b> - Estar neste mercado facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.</p> <p><b>V54</b> - Estar neste mercado me traz confiança de longevidade em relação a lojas isoladas.</p> <p><b>V55</b> - Estar neste mercado permite acesso às inovações para a sua loja.</p> <p><b>V56</b> - Estar neste mercado permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas.</p> <p><b>V57</b> - Estar neste mercado faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.</p> <p><b>V58</b> - Estar neste mercado permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas acerca de manuseio dos produtos para que não percam a qualidade.</p>
--	--

**Fonte:** Silva (2016, p. 105-106).

No último construto a ser trabalhado, o construto coopetição, foi necessário realizar 13 tentativas (rodadas) até que fosse alcançada uma AFE satisfatória que atendesse todas as premissas. Visando compilar as informações, as rodadas serão apresentadas de maneira mais resumida:

i) Na primeira rodada de testes, o KMO obteve o resultado de 0,822 considerado bom e a *Esfericidade de Bartlett's* atingiu sig 0,00. Quanto ao MSA, todos os resultados superaram a casa dos 0,70, com um valor mínimo de 0,702 e um máximo de 0,917, bem acima dos 0,50 necessários. Representando assim, de maneira satisfatória as variações dos dados originais (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). Quanto à comunalidade, apenas a variável V35 apresentou valor menor que 0,50, com isso, a mesma foi retirada para realização de uma nova análise. O resultado da variância total explicada foi considerado satisfatório, visto que atingiu o valor de 66,63%, valor esse acima dos 60% necessários para se ter um bom nível de explicação dos fatores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009; HAIR *et al.*, 2009).

Por fim, o resultado da rotação de fatores não foi adequado, visto que não houve uma boa separação de fatores, apresentando tanto valores muito próximos em fatores distintos, como inclusive uma variável (V43) surgindo em dois fatores ao mesmo tempo, isso e a baixa comunalidade da V35 tornaram impreterível a realização de uma nova análise visando conseguir uma boa AFE.

ii) Uma segunda tentativa foi então realizada, dessa vez sendo retirada a variável V35, que anteriormente apresentou uma comunalidade de 0,494, valor abaixo dos 0,50

estimados. Nessa segunda tentativa todas as premissas atingiram índices ideais, à exceção da comunalidade, que apresentou na V48 um valor de 0,498, valor abaixo dos 0,50 mínimos recomendado, bem como os fatores novamente não conseguiram ficar bem discriminados, demandando dessa forma uma nova rodada de testes.

iii) Na terceira tentativa a V48 foi eliminada, com isso o valor do KMO ficou em 0,814, a *Esfericidade de Bartlett's* apresentou sig 0,00, o MSA de todas as variáveis acima de 0,50, ou seja, acima do valor mínimo recomendado, e a variância total explicada atingiu 69,06%. A comunalidade apresentou como menor valor 0,548 na V44, ou seja, dentro do mínimo esperado de 0,50, entretanto, como não houve uma boa divisão de fatores, a AFE não foi considerada satisfatória, sendo necessário realizar uma nova rodada.

iv) Na quarta tentativa fez-se necessário a retirada da V44, pois a mesma apresentou o menor índice na comunalidade (0,548), visando com isso eliminar qualquer incerteza quanto à formação dos fatores do construto coopetição. Nessa quarta tentativa as premissas foram alcançadas, ainda assim, não houve formação clara dos fatores, sendo então necessário realizar outra rodada de testes.

v) Seguiu-se a quinta tentativa, e nela repetiu-se o mesmo problema da rodada anterior, todas as premissas foram alcançadas, entretanto novamente não houve boa distinção entre os fatores, causando incerteza quanto à formação de cada fator, com isso, fez-se por bem eliminar a V42 que na rodada anterior apresentou o menor valor na comunalidade (0,583). No entanto, mesmo com a retirada dessa variável os fatores permaneceram com má composição de cada fator.

vi) Na sexta rodada foi eliminada a V41 (que possuía o menor valor na comunalidade), novamente todas as premissas foram atingidas, ainda assim, os fatores continuaram com má discriminação, sendo necessário efetuar nova rodada de análise.

vii) Na sétima rodada foi eliminada a V56 e na oitava rodada a V55, em ambos os casos as premissas foram alcançadas, entretanto os fatores seguem mal discriminados, requerendo assim outra rodada de testes.

viii) Na nona rodada a V45 foi removida, com isso todos os testes atingiram valores adequados para alcançar uma boa AFE, exceto a comunalidade que apresentou na V47 redução em relação à rodada anterior, saindo de 0,769 para 0,438, sendo assim necessário realizar uma nova rodada de testes. Quanto aos fatores, novamente não houve uma boa diferenciação.

ix) Na décima rodada foi retirada a V47, que apresentou na rodada anterior valor na comunalidade abaixo dos 0,50 estimados. Como resultado, nessa nova tentativa todas as

premissas foram atendidas, contudo seguiu-se com a má formação dos fatores que não apresentaram uma composição clara, restando assim como opção, realizar uma nova tentativa.

x) Na décima primeira rodada foi removida a V54, onde mais uma vez todas as premissas foram atendidas, ainda assim não foi possível estabelecer uma boa composição dos fatores, exigindo desse modo realizar mais uma rodada de testes.

xi) Na décima segunda tentativa a variável retirada foi a V43, semelhante ao ocorrido na tentativa anterior, mesmo com a retirada da variável e mesmo com todas as premissas sendo atendidas, não houve uma boa formação dos fatores, necessitando com isso efetuar mais uma tentativa.

xii) Na décima terceira e última análise, foi retirada a variável V40, onde o valor de KMO ficou em 0,778 e o teste de *Esfericidade de Bartlett's* permaneceu com sig 0,00. Na Tabela 38 é exibido o resultado da matriz MSA, onde é possível averiguar que nenhum índice ficou abaixo dos 0,50 mínimos para representar adequadamente as variações das informações originais.

**Tabela 38 – Matriz anti-imagem (MSA) do Construto Coopetição.**

Matriz Anti-imagem													
		V36	V37	V38	V39	V46	V49	V50	V51	V52	V53	V57	V58
Anti-image Correlation	V36	,699 <sup>a</sup>	-,148	-,266	,150	,153	-,135	,106	,006	-,387	-,130	,027	-,107
	V37	-,148	,800 <sup>a</sup>	-,417	,034	,045	-,214	-,117	,221	,030	-,053	-,021	,047
	V38	-,266	-,417	,660 <sup>a</sup>	-,610	-,227	,041	,265	-,350	,223	,153	-,019	,109
	V39	,150	,034	-,610	,813 <sup>a</sup>	-,013	-,059	-,135	,048	-,133	-,187	-,031	-,046
	V46	,153	,045	-,227	-,013	,881 <sup>a</sup>	-,403	-,095	-,008	-,071	-,059	,017	-,051
	V49	-,135	-,214	,041	-,059	-,403	,853 <sup>a</sup>	-,367	,030	,054	,048	-,149	-,024
	V50	,106	-,117	,265	-,135	-,095	-,367	,767 <sup>a</sup>	-,620	-,030	-,053	-,014	,018
	V51	,006	,221	-,350	,048	-,008	,030	-,620	,759 <sup>a</sup>	-,174	-,057	,131	-,215
	V52	-,387	,030	,223	-,133	-,071	,054	-,030	-,174	,715 <sup>a</sup>	-,257	-,035	,104
	V53	-,130	-,053	,153	-,187	-,059	,048	-,053	-,057	-,257	,834 <sup>a</sup>	-,294	,017
	V57	,027	-,021	-,019	-,031	,017	-,149	-,014	,131	-,035	-,294	,757 <sup>a</sup>	-,470
	V58	-,107	,047	,109	-,046	-,051	-,024	,018	-,215	,104	,017	-,470	,754 <sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A seguir a Tabela 39 refere-se à comunalidade. Nela é possível observar que todas as variáveis atingiram índices acima dos 0,50, conforme recomendado.

**Tabela 39** – Comunalidade do Construto Coopetição.

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
V36	1,000	,712
V37	1,000	,704
V38	1,000	,829
V39	1,000	,672
V46	1,000	,648
V49	1,000	,689
V50	1,000	,830
V51	1,000	,756
V52	1,000	,800
V53	1,000	<b>,607</b>
V57	1,000	,804
V58	1,000	,722

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Quanto à variância total explicada, na Tabela 40 verifica-se que esta atingiu um total de 73,11%, ou seja, valor acima do mínimo de 60% recomendados, mostrando-se assim adequado para realização de uma boa AFE.

**Tabela 40** – Variância Total Explicada do Construto Coopetição.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,866	40,547	40,547	4,866	40,547	40,547	2,859	23,826	23,826
2	1,596	13,296	53,843	1,596	13,296	53,843	2,452	20,434	44,260
3	1,268	10,570	64,413	1,268	10,570	64,413	1,739	14,488	58,749
4	1,044	8,698	73,111	1,044	8,698	73,111	1,724	14,363	<b>73,111</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Na Tabela 41 verifica-se que a rotação ortogonal varimax finalmente apresentou resultados satisfatórios, com agrupamento claro de fatores.

**Tabela 41** – Método de rotação Varimax do Construto Coopetição.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>				
	Component			
	1	2	3	4
V50	<b>,876</b>		,167	,166
V51	<b>,819</b>	,143	,103	,234
V46	<b>,681</b>	,393	,171	
V49	<b>,673</b>	,395	,271	
V38	,285	<b>,864</b>		
V37		<b>,826</b>		
V39	,442	<b>,665</b>	,130	,133
V57	,112	,134	<b>,863</b>	,171
V58	,245		<b>,812</b>	
V52	,268			<b>,851</b>
V36		,467		<b>,691</b>
V53	,250		,405	<b>,613</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (20019).

Com isso, finalizam-se todos os testes, sendo agora fundamental a determinação dos fatores de acordo com o que foi obtido da rotação ortogonal. São 4 fatores, sendo eles divididos em: fator 1, constituído por V50, V51, V46 e V49; fator 2, formado por V38, V37 e V39; fator 3, composto por V57 e V58, e por fim, fator 4 formado por V52, V36 e V53. Na Tabela 42 são apresentadas as características dos fatores.

**Tabela 42** – Terminologia dos fatores do Construto Coopetição.

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Carga Fatorial</b>
<b>Fator 1: Localização (LOC)</b>	V50 - Estar neste mercado permite a aquisição de conhecimentos para seu estabelecimento.	<b>0,876</b>
	V51 - Estar neste mercado municipal valoriza a sua loja perante o mercado.	0,819
	V46 - Estar neste mercado permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.	0,681
	V49 - Estar neste mercado melhora/aumenta a clientela de seu estabelecimento.	0,673
<b>Fator 2: Desenvolvimento da Empresa (DE)</b>	V38 - Estar neste mercado contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.	<b>0,864</b>
	V37 - Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de administrar sua loja individualmente.	0,826
	V39 - Estar neste mercado contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua loja (vendas, lucratividade e faturamento).	0,665
<b>Fator 3: Colaboração (COL)</b>	V57 - Estar neste mercado faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.	<b>0,863</b>
	V58 - Estar neste mercado permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas acerca de manuseio dos produtos para que não percam a qualidade.	0,812
<b>Fator 4: Relacionamentos Interorganizacionais (RIOS)</b>	V52 - Estar neste mercado permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.	<b>0,851</b>
	V36 - As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.	0,691
	V53 - Estar neste mercado facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.	0,613

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A décima terceira tentativa foi finalizada com todas as premissas cumpridas e assim alcançando uma AFE satisfatória. A próxima seção apresentará as considerações teóricas relativas ao construto coopetição.

#### 4.6.1 Considerações teóricas relativas ao Construto Coopetição

Com base nos resultados, cabe então a aferição dos mesmos em relação à teoria exposta no referencial teórico deste trabalho. No fator 1, localização (LOC), a variável com maior carga fatorial foi a V50, com índice 0,876, “estar neste mercado permite a aquisição de conhecimentos para seu estabelecimento”. A localização é uma característica identificada por autores como Porter (1998, 1989), Perry (2005 *apud* SIQUEIRA; GERTH; BOAVENTURA, 2011), Marshall (1996), Zaccarelli *et al.* (2008), como uma das particularidades de um *cluster*.

Zaccarelli *et al.* (2008), por exemplo, classifica os aglomerados em onze categorias, sendo elas, a concentração geográfica, a abrangência de negócios, a especialização das empresas, o equilíbrio, a complementaridade, a cooperação, a substituição, a uniformidade, a cultura, o caráter evolucionário e a estratégia de resultado.

Dentre as categorias desenvolvidas por Zaccarelli *et al.* (2008), concentração geográfica, especialização das empresas, cooperação, uniformidade (que impulsiona o desenvolvimento de novas tecnologias e transferência dessas mesmas tecnologias para outras empresas do aglomerado) e a cultura, que é o aumento da motivação no aglomerado decorrente do reconhecimento por parte dos clientes elucidam muito bem o fator 1.

No fator 2, desenvolvimento da empresa (DE), a maior carga fatorial foi na V38 (0,864), “estar neste mercado contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente”. Nesse fator, foram designados os atributos relacionados às vantagens individuais que são obtidas através da associação entre empresas. Para Porter (1989, 2009), a competição em aglomerados tem como foco inovação e diferencial estratégico, que são elementos que terminam por evoluir não apenas o aglomerado, mas a empresa em si, visto que as melhorias que ocorrem mutuamente, não impedem a competição dentro do mesmo.

Quanto ao fator 3, colaboração (COL), autores como Balestrin e Verschoore (2008), relatam vantagens oriundas da colaboração interfirmas, dentre as quais pode-se citar partilha de maquinário, elaboração de novas tecnologias, ajuda em emergências, situações essas que condizem com a classificação e determinação desse fator.

Por último, no fator 4, relacionamentos interorganizacionais (RIOS), a maior carga fatorial se deu na V52 (0,852), “estar neste mercado permite que você ajude e receba ajuda das



outras lojas”. Como citado anteriormente, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), a cooperação é um dos fundamentos que estruturam um aglomerado, essa cooperação estimula a troca de informações e com isso impulsiona a competição entre os atores pertencentes ao *cluster*. Para Porter (2009), as empresas pertencentes a um *cluster* por meio dos relacionamentos interorganizacionais buscam ajudar-se mutuamente, com o intuito de fortalecer o *cluster*, combatendo assim as ameaças externas e aproveitando as oportunidades.

Kwasnicka e Zaccarelli (2006), exemplificam bem o relacionamento entre lojas, quando um vendedor provê informações a um consumidor, informações essas que tragam benefícios aos seus concorrentes, esse ato torna-se favorável ao *cluster* e dessa forma à empresa em si.

Essas propriedades apresentadas demonstram a presença tanto da cooperação quanto da competição simultaneamente dentro do aglomerado estudado, que são os elementos formadores da coopetição. Havendo assim relação entre teoria e pesquisa realizada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar os fatores formadores da cooperação/colaboração, competição e coopetição existente entre lojistas alimentícios do Mercado Municipal Maria Virgínia Leite Franco, da cidade de Aracaju – SE, considerado um *cluster* planejado. Por meio da elaboração deste estudo, proporcionou-se a identificação e análise dos fatores presentes nas relações entre os comerciantes do *cluster*.

Atendendo o primeiro objetivo específico, que foi caracterizar o perfil dos lojistas, em sua maioria composto por mulheres. Esses mesmos lojistas possuem em maior parte o ensino fundamental incompleto, com preponderância para venda de produtos alimentícios diversos e frutas.

Quanto ao segundo objetivo, que foi identificar os fatores formadores do construto cooperação/colaboração, que caracterizam as relações entre os atores pertencentes ao *cluster* estudado, foram identificados: Ações Conjuntas (AC) e Troca de Informações (TI). Tal resultado é corroborado por meio dos autores Bengtsson e Kock (2000), Balestrin e Verschoore (2008), Kwasnicka e Zaccarelli (2006), Zaccarelli *et al.* (2008) ao afirmarem que a cooperação fortalece as relações entre empresas, permite que os atores atuem em conjunto, permeando as trocas de informações entre os atores.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, que foi identificar os fatores formadores do construto competição, foram identificados três fatores, a saber: Concorrência (CONC), Comportamento Oportunista (CO) e Competitividade do Aglomerado (CA). Os resultados supracitados estão em consonância com a teoria de Porter (1989, 2009); Schumpeter (1961, 1997); Zaccarelli *et al.* (2008); Gilbert (2003); Barney e Hesterly (2011) e Telles (2008), onde esses autores declaram que o diferencial estratégico e a inovação são fundamentais para a competição, assim como a confiança também é fundamental nas relações dentro dos *clusters*. Esses autores também relatam que nos *clusters* a concorrência entre integrantes torna as empresas mais competitivas se comparadas a empresas isoladas.

Por fim, no quarto objetivo, que foi identificar os fatores formadores do construto coopetição, os resultados foram quatro fatores, os quais: Localização (LOC), Desenvolvimento da Empresa (DE), Colaboração (COL) e Relacionamentos Interorganizacionais (RIOS). Essa resultância está de acordo com os autores Porter (1998, 1989); Marshall (1996); Zaccarelli *et al.* (2008); Balestrin e Verschoore (2008); Kwasnicka e Zaccarelli (2006). Para esses autores a localização é uma das especificidades de um *cluster*, bem como afirmam que a competição que existe dentro do *cluster* desenvolve as empresas que o integram.

Portanto, ainda que haja competição, a colaboração é elemento essencial nas relações interfirmas, influenciando assim nos relacionamentos interorganizacionais entre os atores pertencentes ao *cluster*.

Assim, foi possível concluir o problema de pesquisa, visto que foram identificados os fatores formadores da cooperação/colaboração, competição e coopetição existente entre os lojistas do Mercado Municipal Maria Virgínia Leite Franco, conforme os objetivos específicos elucidaram.

O desfecho desse estudo traz considerações importantes a serem exploradas nas aglomerações de varejo planejadas no que se refere tanto à teoria, quanto em termos práticos. Assim, os resultados são subsídios para a ascensão das pesquisas acerca da cooperação, competição e coopetição em relação aos novos formatos organizacionais que, neste caso, são os *clusters* varejistas planejados em cidades de pequeno porte.

As limitações estão elencadas no tamanho da amostra, 120 lojistas, pois não foi possível atingir o tamanho ideal da amostragem, que seria de 139, bem como somente um segmento estudado no *cluster*, o segmento de hortifrúti, descartando outros segmentos alimentícios como carnes, pescados, grãos, entre outros. Portanto, algumas novas pesquisas são propostas: a) uma possível análise confirmatória desse estudo, b) análise multigrupo entre os diversos segmentos do *cluster* para comparar fatores e c) a replicação do modelo em aglomerações de varejo não planejadas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D. Polo varejista do Bom Retiro: cluster de negócios da moda. *In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS*, 2014, São Paulo. **Anais [...]**. [São Paulo]: FGV, 2014. p. 1-16.
- AGUIAR, H. S.; PEREIRA, C. E. C.; DONAIRE, D.; NASCIMENTO, P. T. S. Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. **Revista de Gestão**, São Paulo, n. 24, p. 122-133, 2017.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BELFIORE, P. P.; FÁVERO, L. P. L.; ANGELO, C. F. Análise multivariada para avaliação do comportamento de grupos supermercadistas brasileiros. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 7, p. 53-75, 2005.
- BENGTSSON, M.; HINTTU, S.; KOCK, S. Relationships of Cooperation and Competition between Competitors. *In: ANNUAL IMP CONFERENCE*, 19., 2003, Lugano. **Anais [...]**. Lugano: [s.n.], 2003. 12 p.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in Business Network: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- CAMPOS, D. F.; GARCIA, E. F. L.; CAMPOS, D. C. F.; PEREIRA FILHO, E. Qualidade do serviço no comércio varejista de vestuário: lacunas percebidas pela clientela feminina. **RACE**, Joaçaba, v. 17, n. 2, p. 507-534, 2018.
- CORRAR, L. J.; PAULO, D.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 2. ed. [S.l.]: Atlas, 2009.
- COSTA, E. A.; BOTTURA, C. P. Proposta de matriz de posicionamento estratégico via teoria dos jogos para gestão empresarial em ambientes cooperativos e competitivos. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL*, 36., 2004, São João Del-Rei. **Anais [...]**. São João Del-Rei: [s.n.], 2004. p. 71-82.
- DANA, L.; GRANATA, J. Evolution de La coopétition dans um cluster: le cas de Waipara dans le secteur du vin. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, Montpellier, v. 26, n. 4, p. 429-442, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GILBERT, D. **Retail Marketing Management**. 2. ed. [S.l.]: Financial Times Prentice Hall, 2003.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2009.

KIRZNER, I. M. **Competição e atividade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises, 2012.

KOCK, S.; BENGTSSON, M.; SLOTTE-KOCK, S. To Compete or Cooperate: a strategic dilemma. [S.l.: s.n.], 2006. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/264a/d6177b87ba60291d47f0d02d8ef9c33b2045.pdf?\\_ga=2.170617568.1161577438.1557490980-1881266965.1550351078](https://pdfs.semanticscholar.org/264a/d6177b87ba60291d47f0d02d8ef9c33b2045.pdf?_ga=2.170617568.1161577438.1557490980-1881266965.1550351078). Acesso em: 03 jan. 2019.

KWASNICKA, E. L.; ZACCARELLI, S. B. A competitividade e racionalidade de um cluster industrial. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-17, 2006.

LUO, X.; SLOTEGRAAF, R. J.; PAN, X. Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 70, p. 67-80, 2006.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova cultural, 1996. (Os economistas, v.1).

MEROFA, A.; BUENO, C. F.; Coopetição: uma análise teórica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais [...]**. Recife: ANPAD, 2009. p. 1-16.

MONTICELLI, J. M.; Coopetição, cooperação e coopetição: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 1-25, 2015.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação [...]. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 2011.

PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the Rise of Coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **Int. Studies of Mgt. e Org.**, [s.l.], v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, Boston, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. E.; **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E.; **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E.; **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARACAJU. **Emsurb recadastra permissionários no mercado do Augusto Franco**. Aracaju, 18 out. 2017. Disponível em: <https://www.aracaju.se.gov.br/noticias/73896>. Acesso em: 23/10/2018.

SAUAIA, A.C. A.; KALLÁS, D. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. **RAC**, 1. ed. especial, p. 77-101, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, R. S. **Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2016.

SIQUEIRA, J. P. L.; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de França e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 197-216, 2011.

SOUZA, R. V. **Os canais de distribuição como parte do composto de marketing adotado na comercialização de produtos evangélicos: fatores de sucesso da rua Conde de Sarzedas**. 2013. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

TELLER, C. Shopping Streets versus Shopping Malls: Determinants of Agglomeration Format Attractiveness from the Consumers' Point of View. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Stirling, v. 18, n. 4, p. 381-403, 2008.

TELLES, R. **Clusters e redes de negócios**. [Curitiba]: Iesde, 2008.

TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. Atratividade em clusters comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo. **Gestão e regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 29, n. 85, p. 47-62, 2013.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

## ANEXOS

### ANEXO A – Instrumento de Pesquisa

<p><b>Apresentação:</b> Bom dia/boa tarde. Meu nome _____. Sou pesquisador da Universidade Federal de Sergipe – UFS, estudante do curso de Administração. Neste momento estamos fazendo um estudo sobre as opiniões dos lojistas alimentícios na cidade de Aracaju.</p>
<p>Nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas, somente aquelas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados. As informações dadas pelos entrevistados serão utilizadas genericamente, sem a identificação da empresa e nem dos respondentes. A pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização. Agradecemos pela sua ajuda.</p>
<p><b>V1:</b> Qual é o seu cargo?</p> <p>1) Proprietário 2) Responsável 3) Outra função _____</p>
<p><b>V2:</b> Gênero:</p> <p>1) Masculino 2) Feminino</p>
<p><b>V3:</b> Qual é sua escolaridade?</p> <p>1) Ensino fundamental incompleto 2) Ensino fundamental completo 3) Ensino médio completo 4) Ensino médio incompleto 5) Superior incompleto 6) Superior completo 7) Pós graduação</p>
<p><b>V4:</b> A sua loja vende:</p> <p>1) Somente Frutas 2) Somente Verduras e Legumes 3) Frutas, Verduras e Legumes 4) Outros tipos de alimentos</p>
<p><b>V5:</b> Qual o tempo de existência da sua loja</p> <p>Anos _____ e Meses _____</p>
<p><b>V6:</b> Neste mercado tem associação de lojistas</p> <p>1) Sim 2) Não</p>

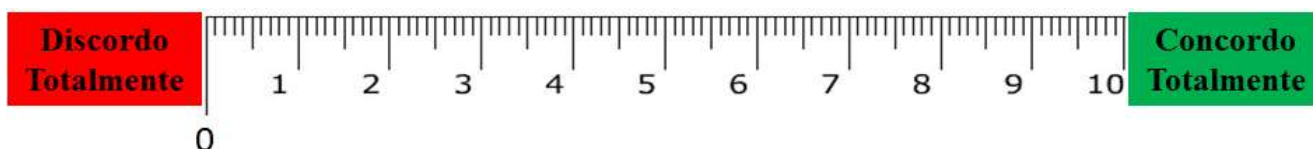


Se sim qual o nome \_\_\_\_\_

1- Agora, eu vou fazer uma série de afirmações para que você dê uma nota entre **ZERO** a **DEZ** que corresponde à sua opinião sobre a **colaboração** entre os lojistas deste mercado. Assim, não existe resposta certa ou errada e você pode dar qualquer nota: Quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **colaboração** entre os lojistas, quanto mais baixa a nota, **mais você discorda** com a **colaboração** existente entre os lojistas.

**ZERO= Discordo Totalmente**

**DEZ= Concordo Totalmente**



Assertivas de Cooperação/colaboração	Nota	Nº da Variável
Os lojistas trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas do mercado.		V7
As atividades conjuntas entre os lojistas são realizadas em um clima de confiança.		V8
Os lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o setor e conhecimentos técnicos.		V9
Na eventualidade de não poder atender o cliente, os lojistas costumam indicar estabelecimentos concorrentes.		V10
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.		V11
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes.		V12
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.		V13
Os lojistas trocam informações uns com os outros sobre como administrar seus negócios.		V14
Os lojistas compartilham uns com os outros sobre o surgimento de novos produtos.		V15
Os lojistas desenvolvem atividades de ajuda com os demais lojistas do mercado.		V16
Existe comunicação entre os lojistas do mercado.		V17
Os lojistas desenvolvem ações de colaboração entre eles para melhorias do mercado municipal.		V18

2- Agora, eu vou fazer uma série de afirmações para que você dê uma nota de **ZERO** a **DEZ**, não existe resposta certa ou errada, mas sim o grau que corresponde à sua opinião sobre a **competição** entre os lojistas deste mercado. Você pode dar qualquer nota, quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **competição** entre os lojistas, quanto mais baixa a nota, **mais você discorda** com a **competição** entre os lojistas.

<b>Assertivas de competição</b>	<b>Nota</b>	<b>Nº da Variável</b>
A competição entre os lojistas é acirrada.		V19
A concorrência em aparência física do estabelecimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.		V20
A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre as lojas do mercado.		V21
A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre as lojas do mercado.		V22
A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre as lojas do mercado.		V23
Estar localizado em uma concentração de lojas do mesmo segmento influencia a concorrência do mercado.		V24
Neste mercado municipal há uma concorrência mais forte do que a concorrência de lojas “isoladas” (não integrantes desse mercado).		V25
A concorrência contribui para a sobrevivência das lojas do mercado.		V26
Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os lojistas do mercado.		V27
Existe rivalidade entre os lojistas do mercado.		V28
Os estabelecimentos de grande porte deste mercado influenciam no fechamento dos estabelecimentos menores		V29
Sempre que possível os lojistas do mercado tomam clientes de seus concorrentes.		V30
Sempre que possível os lojistas do mercado copiam os procedimentos de outros lojistas concorrentes.		V31
A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum no mercado.		V32
Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.		V33
Existem informações falsas que circulam sobre os concorrentes do mercado.		V34

3- Agora, eu vou fazer uma série de afirmações para que você dê a nota que corresponde à sua opinião geral sobre fazer parte desse aglomerado. Você pode dar qualquer nota, quanto mais alta a nota mais você **concorda** com a **coopetição**, quanto mais baixa a nota mais você **discorda** com a **afirmação**.

Assertivas de coopetição	Nota	Nº da Variável
Estar neste mercado melhora a imagem, reputação e credibilidade da sua loja individualmente.		V35
As trocas de informações conjuntas entre os lojistas resultam em vantagens competitivas para a sua loja.		V36
Obter acesso a novos conhecimentos melhora as habilidades de administrar sua loja individualmente.		V37
Estar neste mercado contribui para o alcance dos objetivos da sua empresa individualmente.		V38
Estar neste mercado contribui para a melhoria dos resultados financeiros da sua loja (vendas, lucratividade e faturamento).		V39
Estar neste mercado contribui para o crescimento das lojas deste mercado.		V40
Estar neste mercado melhora o contato de sua loja com as demais lojas concorrentes.		V41
Estar neste mercado fortalece as lojas contra possíveis crises do setor.		V42
Estar neste mercado facilita a participação de sua loja em eventos conjuntos e feiras do setor.		V43
Estar neste mercado melhora o relacionamento de sua loja com os fornecedores.		V44
Estar neste mercado melhora a competitividade de sua loja em relação a outras lojas que não fazem parte do mercado.		V45
Estar neste mercado permite à sua loja oferecer melhores serviços aos clientes.		V46
Estar neste mercado diminuiu a concorrência desleal entre a sua loja e as outras lojas		V47
Estar neste mercado permite a redução de custos e riscos para determinadas ações ou investimentos de seu estabelecimento.		V48
Estar neste mercado melhora/aumenta a clientela de seu estabelecimento.		V49
Estar neste mercado permite a aquisição de conhecimentos para seu estabelecimento.		V50
Estar neste mercado municipal valoriza a sua loja perante o mercado.		V51
Estar neste mercado permite que você ajude e receba ajuda das outras lojas.		V52
Estar neste mercado facilita o bom relacionamento da sua loja com as outras lojas.		V53
Estar neste mercado me traz confiança de longevidade em relação a lojas isoladas.		V54
Estar neste mercado permite acesso às inovações para a sua loja.		V55

Estar neste mercado permite trocas de experiências entre a sua loja e outras lojas.		V56
Estar neste mercado faz você entender a importância da sua loja cooperar com as outras lojas para seu benefício.		V57
Estar neste mercado permite que novas técnicas e tecnologias sejam espalhadas facilmente entre os lojistas acerca de manuseio dos produtos para que não percam a qualidade.		V58